

Bittmann, Gabriele

„Erwartungen an professionelles Führungsverhalten in  
Organisationen der Sozialen Arbeit am Beispiel der Leitung  
einer Organisation der Kinder- und Jugendhilfe in freier  
Trägerschaft“

MASTERARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Roßwein, 2013

Bittmann, Gabriele

„Erwartungen an professionelles Führungsverhalten in  
Organisationen der Sozialen Arbeit am Beispiel der Leitung  
einer Organisation der Kinder- und Jugendhilfe in freier  
Trägerschaft“

eingereicht als

**MASTERARBEIT**

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Roßwein, 2013

Erstprüfer: Herr Prof. Dr. Armin Wöhrle

Zweitprüfer: Herr Prof. Dr. Wolfgang Faust

## **Bibliographische Beschreibung:**

Bittmann, Gabriele:

Professionelles Führungsverhalten in Organisationen der Sozialen Arbeit, erfordert ein hohes Maß an Führungskompetenzen – neue Managementkompetenzen stellen eine hohe Herausforderung dar – die Persönlichkeit des Managers einer sozialen Organisation spielt dabei eine besondere Rolle – eine theoretische Ausarbeitung. 79 Seiten  
Roßwein, Hochschule Mittweida / Roßwein (FH), Fakultät Soziale Arbeit, Masterarbeit 2013.

## **Referat:**

Die Masterarbeit befasst sich mit einer theoretischen Darstellung konkreter Vorstellungen von Management sozialer Organisationen. Die Ausgangspunkte sind neben den klassischen geforderten Führungskompetenzen die gegenwärtigen Anforderungen, die an soziale Organisationen gestellt werden. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich die Anforderungen an ein erfolgreiches Management der Organisationen Sozialer Arbeit und entsprechende Erwartungen an ein professionelles Führungsverhalten ableiten. Die Beweisführungen erfolgen anhand von Studien wissenschaftlicher Theorien.

Im breiten Feld der Sozialwissenschaft fließen bei der Themenbearbeitung dazu gehörige Wissenschaften wie Soziologie, Soziale Geschichte, (Sozial)Psychologie, (Sozial)Pädagogik und Bezugswissenschaften, die Betriebswirtschaftslehre sowie die Rechtswissenschaften mit ein. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf einer intensiven Literaturrecherche. Im Ergebnis sollen theoretische wissenschaftliche Erkenntnisse im Bezug zur Realität verdeutlicht und kritisch betrachtet werden.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Punkt</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1 – 3
<b>2</b>	<b>Begriffliche Auseinandersetzungen</b>	4
2.1	Professionalität	4 – 5
2.2	Führung und Führungsverhalten	5 – 7
2.3	Leitung	8
2.4	Soziale Arbeit	8 – 9
2.5	Organisation	9 – 10
2.6	Kinder- und Jugendhilfe	10 – 12
2.7	Management	12 – 13
2.8	Sozialmanagement	13 – 14
<b>3</b>	<b>Zur Entstehung des Wissenschaftsbereiches Sozialmanagement</b>	15
3.1	Historischer Abriss – Hintergründe	15 – 18
3.2	Aktuelle Debatten	18 – 19
3.3	Zusammenfassung	19 – 20
<b>4</b>	<b>Bedeutung der Führungskompetenzen</b>	20 – 21
4.1	Fachkompetenz	21
4.2	Handlungskompetenz	21 – 22
4.3	Sozialkompetenz	22 – 23
4.4	Zusammenfassung	23
<b>5</b>	<b>Aktuelle theoretische Grundlagen</b>	23 – 24
5.1	Der systemtheoretische Ansatz	24 – 32
5.2	Der Kulturwandel in Organisationen	32 – 37
5.3	Die Erkenntnisse für Organisationen Sozialer Arbeit	38 – 44

## **Inhaltsverzeichnis (Fortsetzung)**

<b>Punkt</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
5.4	Zusammenfassung	44 – 47
<b>6</b>	<b>Management von Organisationen der Sozialen Arbeit</b>	47 – 48
6.1	Managementkonzepte – Das Konzept der „Neuen Steuerung“	48 – 50
6.2	Managementinstrumente – Budget und Budgetierung	50 – 55
6.3	Neue Managementkompetenzen	55 – 58
6.4	Die Erkenntnisse für Organisationen der Sozialen Arbeit	58 – 63
6.5	Zusammenfassung	63 – 65
<b>7</b>	<b>Bezug zur Leitung einer Organisation der Kinder- und Jugendhilfe in freier Trägerschaft</b>	65
7.1	Erwartungen an Professionalität im Führungsverhalten	66 – 73
7.2	Zusammenfassung	73 – 76
<b>8</b>	<b>Fazit</b>	76 – 79
	Anhang	80 – 85
	Literaturverzeichnis	86 – 94
	Abbildungsverzeichnis	95
	Abkürzungsverzeichnis	96
	Erklärung zur selbständigen Anfertigung der Arbeit	97

## 1 Einleitung

Ein altes Sprichwort sagt: „Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen“. So geht auch die Wissenschaft davon aus, gutes Führen kann erlernt werden. Natürlich unter den Voraussetzungen, dass Führungskräfte prinzipiell über Fähigkeiten, wie Empathie sowie Durchsetzungsvermögen verfügen und professionell Distanz wahren können. Führung ist eine Profession mit, Vorgängen, Aufgaben und Werkzeugen, die erlernbar sind. und die man beherrschen kann (vgl. Lotmar, Tondeur 1999: 31). Was für Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge aber sind es, die Leitung von heute tangieren, um eine Organisation erfolgreich zu leiten? In der Beantwortung der Fragen könnten sich bereits Ansätze der Erwartungen widerspiegeln, die an das professionelle Führungsverhalten der Leitungskräfte gestellt werden.

Ausgangspunkt zum Thema ist der traditionelle Gedanke: Führung erfolgt in einer Hierarchie und bedeutet, eine Leitungsaufgabe innerhalb einer Organisation wahrzunehmen. Beim Führen unterscheidet man jedoch verschiedene Ebenen, wie bei der genannten z. B. die Position der Führungskraft. Aus dieser Perspektive folgen Mitarbeiter der Führungskraft nur aufgrund ihrer Position. Vor diesem Hintergrund beschäftigen sich Führungskräfte sicher oft mit Themen wie dem Führungsstil, inwieweit der angewandte der geeignete ist oder was eine gute Führungskraft kennzeichnet. Die verschiedenen Führungsstile werden in dieser Arbeit nicht thematisiert. Ein inhaltlicher Schwerpunkt sollen jedoch die Kompetenzen sein, die eine Führungskraft vom Positionsinhaber zur Führungspersönlichkeit qualifizieren.

Durch Wandlungen in der Arbeits-, Wirtschafts- und Sozialwelt stehen Führungskräfte von Organisationen der Sozialen Arbeit vor großen Herausforderungen. Für Führungskräfte ist ein neues Denken in diesem Bereich unumgänglich geworden. So sollte Führung kein individuelles Handeln, sondern ein kollektives Handeln sein. In der heutigen Zeit sind für die Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Probleme nicht nur die Innovationskraft und Innovationsbereitschaft von Mitarbeitern und der mit der Führung und Leitung beauftragten Personen gefragt. Heute gehört auch dazu, dass sie aufgeschlossen sind, die fachliche Qualität ihrer Arbeit darzustellen,

sie zu prüfen und zu sichern. Es gilt, die vorhandenen Fähigkeiten und Ideen zu erkennen und zu nutzen. Daraus ergeben sich für mich folgende Fragen: Reicht die Fachkompetenz als unbedingte Voraussetzung für erfolgreiche Führung, die Führungskraft als Vorbild ihrer Mitarbeiter und Vertrauen als Allheilmittel für die Unternehmenskultur, kurzum die tradierten Führungsmythen noch aus? Ist nicht ein neues Verständnis von Führung gekoppelt mit dem Wissen um neue Führungskompetenzen, ein neues Verständnis von Organisationen, Voraussetzung für Führungskräfte von Organisationen im sozialen Sektor, um die neuen Aufgaben ihrer Verantwortungsbereiche bewältigen zu können?

Die Realität zeigt, dass Soziale Arbeit weitgehend im Licht der kommunalen und regionalen Öffentlichkeit steht und als Ausdruck eines fürsorglichen Gemeinwesens dargestellt wird (vgl. Hamburger: in: Otto, Thiersch 2011: 1032). Im Widerspruch findet der Status Soziale Arbeit und damit im Zusammenhang stehende Aufgaben in den Praxisfeldern trotz großer Bedeutsamkeit in unserer Gesellschaft nicht die Anerkennung wie Bereiche in der Wirtschaft, was sich in vielerlei Hinsicht zeigt, so z. B. in der Bereitstellung von Finanzen oder bei der Entlohnung der MitarbeiterInnen. Umso notwendiger ist es, durch weitere Professionalisierung Sozialer Arbeit stärkeres Gehör und Anerkennung in Politik und Gesellschaft zu erlangen. Es werden unbedingt professionelle Führungskräfte benötigt, die mit allen Kompetenzen die in der Arbeits-, Wirtschafts- und Sozialwelt gefordert werden ausgerüstet sind, um erfolgreich in ihrer Führungsposition bestehen zu können.

Die Masterarbeit möchte ich nutzen, um Antwort auf die vorangegangenen Fragen zu finden. Dafür werde ich mein Wissen aus den Seminaren „Mensch und Organisation“ und „Leiten in und von Organisationen“ anwenden, weiter vertiefen und zu neuen Erkenntnissen gelangen. Folgende von mir aufgestellte Hypothesen:

**Manager, die soziale Organisationen führen, verfügen neben den klassischen Führungskompetenzen über neue Managementkompetenzen, die hohe Herausforderungen an ihre Rolle als Führungskraft stellen.**

**Führungskräfte müssen sich stetig qualifizieren, darin besteht eine zentrale Aufgabe im Sinne der Organisation.**

**Sie verfügen über fachübergreifendes Wissen, sind Experten und brauchen kompetente Berater unterstützend an ihrer Seite.**

werden bestätigt oder widerlegt.

Wesentliche begriffliche Bestimmungen unterstützen den Einstieg in die Thematik. Des Weiteren soll ein geschichtlicher Abriss zur Entstehung von „Sozialmanagement“ seiner Bedeutung nachhaltig Ausdruck verleihen. Wichtige aktuelle theoretische Grundlagen mit ihren Tendenzen für Organisationsentwicklung und –gestaltung verweisen auf ein neues Denken sowie Handeln von und in Organisationen. Sie werden inhaltliche Schwerpunkte der Arbeit sein.

Durch intensive Literaturrecherchen erfolgt der wissenschaftliche Zugang zum Thema. Der Forschungsauftrag der Arbeit besteht in der empirischen Untersuchung wissenschaftlich-theoretischer Erkenntnisse, um daraus Veränderungen für Organisationen Sozialer Arbeit und die Erwartungen an ein neues Management der heutigen Zeit abzuleiten.

Der Bezug zur Praxis erfolgt in einer theoretischen Darstellung am Beispiel der Leitung einer Organisation der Kinder- und Jugendhilfe in freier Trägerschaft. Im Resümee schließt die Arbeit mit einer kritischen Reflexion zwischen Theorie und Praxis.

Grundlegende rechtliche Bestimmungen finden ihre Beachtung ebenso wie sozialpädagogische und psychologische Hintergründe.

In meinen Ausführungen wähle ich in der Bezeichnung des Geschlechtes durchgängig die männliche Form. Ich verweise aber darauf, dass stets auch das weibliche Geschlecht angesprochen ist und meine Erkenntnisse im Bezug auf die Erwartungen an das professionelle Führungsverhalten in Organisationen der Sozialen Arbeit genauso auf das weibliche Geschlecht zutreffen.



## **2 Begriffliche Auseinandersetzungen**

Zur Einstimmung, zum besseren Verständnis und aufgrund der Komplexität der Thematik, zunächst einige begriffliche Bestimmungen, die die Bearbeitung des Themas unmittelbar tangieren. Sie erfolgen anhand von Literaturstudien, durch Definitionen und deren Deutungen. Weitere Bestimmungen von Begriffen, die mit dem Thema im Zusammenhang stehen wie Organisationskultur, Organisationstheorien, Nonprofit-Organisation, Managementkonzepte und Managementinstrumente sind nachlesbar im Anhang S. 80 – 85.

### **2.1 Professionalität**

Für Professionalität in der Sozialen Arbeit gibt es verschiedene Betrachtungsweisen, Ansätze und Theorien, welche sich auf die Historie Sozialer Arbeit und ihrer Professionalisierung zurückführen lassen. Was man darunter versteht und was sie kennzeichnet, wird in der Berufspraxis unterschiedlich eingeschätzt und in der gegenwärtigen Professionsdebatte kontrovers diskutiert. Ableitend von professionalisieren oder professionell aus dem Lat.- Frz. herleitend, bedeutet es zum Ersten etwas zum Beruf erheben, als Beruf anerkennen und zum Zweiten, eine Tätigkeit als Beruf ausüben (vgl. Weltbild Dudenredaktion 2001:808).

Professionalität und Profession stehen begrifflich für Institutionalisierung und Akademisierung der Sozialen Arbeit in unterschiedlichen Phasen, als Expression des veränderten theoretischen Diskurs zur Professionsforschung (vgl. Dewe, Otto 2010 in: Otto, Thiersch 2011: 1143).

Professionalität steht im Zusammenhang mit professionellem Handeln, welches als sozialpädagogisches Handeln zu verstehen ist. Ausgehend von der Frage nach der Moral sozialpädagogischen Handelns geht es dabei um den Umgang zwischen Sozialpädagogen und Adressaten und um die Moral in sozialpädagogischen Institutionen, demzufolge auch um die in Organisationen. Handeln in der Distanz des Berufes, auf wissenschaftlich fundierter Basis, methodisch klar strukturiert, transparent sowie ausweis- und einklagbar,

bedeutet Professionalität in der Arbeit, professionell gehandelt zu haben (vgl. Thiersch in: Otto, Thiersch 2011: 976).

„[...] im beruflichen Alltag von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern als auch in den wissenschaftlichen Diskussionen gilt Professionalität der Bestimmung und Beschreibung beruflichen Handelns“ (Ehlert, Funk, Stecklina 2011: 329).

## **2.2 Führung und Führungsverhalten**

Führung setzt voraus, dass es einen „Führenden“ und einen „Geführten“ gibt. Die Basis und die strukturellen Voraussetzungen für den Aufgabenvollzug sind geschaffen, wenn es etwas zum Führen gibt. Dem schließt sich die permanente, konkrete Veranlassung der Arbeitsausführung und ihre zieladäquate Feinsteuerung im vorgegebenen Rahmen als zentrale Führungsaufgabe an. Im engeren Sinne von Führung sind vordergründlich der tägliche Arbeitsvollzug und seine Formung durch die Führungskraft zu sehen. Von Bedeutung sind, das Einflussgefüge als Mikrostruktur zwischen den Beteiligten und Maßnahmen der optimalen Veranlassung und Steuerung der Arbeitshandlungen gesehen werden. Im Bezug auf das Management, sind hierbei die Funktionen wie Steuerung der Arbeitshandlungen, Motivation, Kommunikation und Konfliktbereinigung zu sehen (vgl. Steinmann, Schreyögg 2005: 11 ff.). Unter Führung versteht man, dass die Führungskraft in der Ausübung ihrer Funktion in Hinblick auf bestimmte Ziele Einfluss auf eine oder mehrere Personen nimmt. Sie umfasst alle personenbezogenen Funktionen. Sie ist nicht nur als einseitiger Prozess der Beeinflussung zu betrachten, sondern als eine wechselseitige Verhaltenssteuerung. In dem Sinne, dass auch umgekehrt Mitarbeiter das Verhalten der Führungskraft wahrnehmen, bestimmte Erwartungen an sie haben, sie beurteilen und über Strategien verfügen, wie sie handeln müssen, um geplante Ziele zu erreichen.

Der Fokus von Führung soll durch folgende Definitionen noch einmal hervorgehoben werden: „Führen ist heute mehr denn je Lernprozesse von Menschen und Organisationen zu gestalten, zu begleiten und zu unterstützen und setzt eine neue Sichtweise von Unternehmen und eine genaue Kenntnis der internen und externen Anforderungen an die Organisationen und ihre

MitarbeiterInnen voraus“ (Wöhrle 2003: 29). „Führen heißt heute: in vernetzten Bezügen bewusst handeln“ (Lotmar, Tondeur 1996: 26).

Grunwald unterscheidet zwischen Führung im funktionalem und im engeren Sinn. Dabei geht er davon aus, dass im ersten Fall die Unternehmensführung d. h. die allgemeine Leitung und Steuerung des Unternehmens gemeint ist. Im engeren Sinn geht es um die Beeinflussung und Steuerung von Personen im Unternehmen, um die Personalführung (vgl. Grunwald in: Otto, Thiersch 2011: 1037).

Das Führungsverhalten des Vorgesetzten ist für das Management des Leistungsprozesses in Organisationen von großer Bedeutung. So meinen Steinmann und Schreyögg, dass das Thema Mitarbeiterführung und der richtige Weg dafür äußerst populär sind (vgl. Steinmann, Schreyögg 2005: 645). Um der Komplexität des Führungsverhaltens gerecht werden zu können, richtete die Wissenschaft in ihren empirischen Studien zum Führungsverhalten den Fokus z. B. auf das Verhalten des Vorgesetzten und konnte im Ergebnis ihrer Forschungen zwei grundlegende Dimensionen finden. Zum einen das aufgaben- und leistungsorientierte und andererseits das persönlichkeits- bzw. mitarbeiterorientierte Führungsverhalten (vgl. Boskamp, Knapp 1996: 77). Zahlreiche entwickelte Ansätze und verschiedene Sichtweisen ergeben verschiedene Perspektiven zur Thematik Führungsverhalten.

Die Vielzahl der Ansätze und Sichtweisen zum Führungsverhalten hat eine Vielzahl von Definitionen und Auslegungen zur Folge.

Führungsverhalten ist abhängig vom gesellschaftlichen Umfeld einer Gruppe (vgl. Bisani 1995: 744). „Dieser Einfluss des gesamtgesellschaftlichen Umfeldes auf ein vorherrschendes und auch von allen Betroffenen erwartetes Führungsverhalten, das sich unter den gegebenen Bedingungen auch als erfolgreich durchsetzt, wurde in der Führungsliteratur lange vernachlässigt, bzw. das Problem überhaupt nicht erkannt. Erst die zunehmende Internationalisierung wirtschaftlicher Verflechtungen und mit der wissenschaftlichen Beschäftigung internationaler Personalarbeit sowie der

Probleme der Kulturabhängigkeit wirtschaftlicher Erscheinung wurden diese Zusammenhänge näher erforscht“ (Bisani 1995: 746).

Die Grenzen zwischen Über- und Untergeordneten verschwimmen in der Mitarbeiterführung immer mehr. Führungsverhalten gliedert Börnecke in vier Führungsgrundsätze: Management by Objectives, Management by Exception, Management by Delegation und Management by Direction and Control. Er unterscheidet weiter in fünf Führungsstile: autoritär, kooperativ, bürokratisch, patriarchalisch und in den Laissez-faire-Führungsstil (vgl. Börnecke 2005: 307 ff.).

Führungsverhalten orientiert sich am Stil des Vorgesetzten und beschreibt die Art und Weise wie dieser seine Führungsaufgaben wahrnimmt. Zur Beschreibung werden drei Hauptmerkmale herangezogen: das Ausmaß der **Aufgabenorientierung** und der **Unternehmensorientierung**, das Ausmaß der **Mitarbeiterorientierung** und das Ausmaß der **Partizipationsorientierung** (vgl. Walter 1998: 272).

Das Führungsverhalten schwankt in einem bestimmten Rahmen zwischen autoritär über situativ bis kooperativ. Eine Führungskraft **hat keinen festgelegten Stil und muss daher die Art und Weise der Anordnungen und den Einsatz der Führungsmittel den Mitarbeitern anpassen** (vgl. Aigner 1992: 15).

Jeder Stelleninhaber innerhalb einer Organisation – mit Ausnahme der nur ausführenden Stellen – übt Führungsverhalten aus. Dies geschieht durch Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter und **mit Hilfe von Kommunikationsprozessen**. Desweiteren wird Führung interpersonell (zwischen mindestens zwei Personen) und zielbezogen ausgeübt (vgl. Baumgarten 1977: 9 ff.).

Für die Bearbeitung des Themas sind u .a. die markierten Aussagen in den Definitionen von Walter, Aigner und Baumgarten von Bedeutung.

## 2.3 Leitung

In der wissenschaftlichen Literatur wird zwischen Führung und Leitung unterschieden. Leitungstätigkeit ist eine spezielle Form der Führung, die nach vorgegebenen formalen Rahmenbedingungen der Organisation erfolgt (vgl. Boskamp, Knapp 1996: 76). Zu einer Aufgabe von Leitungskräften in höheren Positionen gehört das Nachdenken über die Fortentwicklung von Organisation und Aufgabenstellung. Aus organisationsorientierter Perspektive besteht für die Leitung ein spezifischer Auftrag deshalb darin, die wirkende Vielfalt in puncto Organisationsaufbau zu lenken und zu managen. Um das zu bewältigen, bedarf es der Zusammenarbeit von Leitungskraft und Mitarbeiterschaft, die sich im Verlauf dieses Prozesses zu einer intensiven Lern- und Lebensgemeinschaft formt. Nach Bisani umfasst die Leitung sachbezogene Entscheidungen, die sich ableitend auf Sachen oder Verfahren beziehen (vgl. Bisani 1995: 52).

## 2.4 Soziale Arbeit

Soziale Arbeit blickt auf eine lange und prägende ereignisreiche Geschichte zurück. Es ist ein Berufsbereich mit historisch gewachsener Tiefenstruktur, in puncto Segregation und Hierarchisierung, die insbesondere in Organisationen Sozialer Arbeit in ihren wesentlichen Grundstrukturen erhalten ist (vgl. Ehlert, Funk, Stecklina 2011:305).

Der Kampf um die Anerkennung Sozialer Arbeit als eigene Disziplin und Wissenschaft war lang. Im Ergebnis mit Erfolg, doch noch längst nicht konnten alle Kontroversen im Diskurs beseitigt werden. Otto, Thiersch beziehen sich auf Scheipl, der in seinen Aussagen die Meinung vertritt, dass seit der Bologna-Vorgabe und der verbindlichen Orientierung einer Fachhochschulausbildung für Sozialarbeiter 2006, sich der Begriff Soziale Arbeit etablierte und den Begriff Sozialarbeit ablöste (vgl. Scheipl in: Otto, Thiersch 2011: 1342).

Die Profession Soziale Arbeit, bezieht sich in verschiedenen Arbeitsfeldern auf die vielfältigen komplexen Beziehungen zwischen Menschen und ihrer Umwelt. Sie greift da ein, wo Menschen und ihre Umwelt aufeinander einwirken. Soziale Arbeit fördert sozialen Wandel sowie Veränderungen und hilft Menschen bei

Problemlösungen. Ihr Ziel ist es die Klientel zu befähigen, ihr gesamtes Potenzial zu entwickeln, um ihr Leben zu bereichern, sozialen Dysfunktionen vorzubeugen, sich in der Gesellschaft integrieren zu können und ein Leben zu führen, das der Würde des Menschen entspricht. Grundlagen der Sozialen Arbeit sind die Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit.

Organisationen in denen sozialarbeiterische und sozialpädagogische Arbeit erfolgt oder soziale Dienstleistungen erbracht werden, untergliedert Wöhrle in: „[...] öffentliche Träger, freie Träger, trägerübergreifende Organisationen, Selbsthilfegruppen und Alternativgruppen sowie gewerbliche Anbieter[r]“ (Wöhrle 2003: 83).

„Die moderne Soziale Arbeit ist zu einer öffentlichen, sozialstaatlichen Institution der Sozialintegration geworden. Sie soll dazu beitragen, eine soziale Balance zwischen individuellen Lebenswelten und dem Prozess der Modernisierung zu finden. [...]: der Widerspruch zwischen sozialpädagogischer Ausrichtung und sozialpolitischer Inpflichtnahme, das Spannungsverhältnis zwischen öffentlich-staatlichen Aufgaben und privat-partikularen Praxisorganisationen, der Konflikt zwischen fachlichen Erfordernissen und finanzpolitischen Rahmenbedingungen“ (Münchmeier 1981: in: Otto, Thiersch 2011: 538). Dieses Zitat erinnert noch heute an die Historie Sozialer Arbeit und an die Widersprüche die sie begleitet haben.

## **2.5 Organisation**

Organisation als Gruppe, Verband, die sozialpolitische Ziele anstreben oder vertreten, eine der inhaltlichen Aussagen, die der Duden - Das Fremdwörterbuch trifft (vgl. Dudenredaktion 2001: 705).

Die Organisationssoziologie sieht in Organisationen soziale Gebilde, die von ihrer Umwelt abgrenzbar sind und über eine bestimmte Anzahl an Mitgliedern verfügen. Ihre bewusst geplanten, arbeitsteiligen, funktionalen Interaktionen und Beziehungen sind auf die Erreichung eines klar definierten Zieles ausgerichtet. (vgl. Ehlert, Funk, Stecklina 2011: 304).

In der neueren Organisationslehre wird Organisation als Phänomen sehr unterschiedlich erklärt und beschrieben, abhängig vom organisationstheoretischen Ansatz der zugrunde gelegt wird. Die Wesensbestimmung einer Organisation erfolgt anhand theoretischer Vorannahmen und Ansätze. Sie ist nicht anfassbar oder gar sicht-, oder hörbar(vgl. c). Zwei weitere Unterscheidungen von Organisation, im engeren und weiteren Sinn (vgl. Becker, Langosch 2002), zitiert Wöhrle nach Becker und Langosch (Becker, Langosch 1990: 2) wie folgt. Im ersten Fall meint man „die Koordinierung und innere Ordnung eines Systems, die ein einwandfreies Funktionieren gewährleisten soll. Ein Unternehmen hat eine Organisation, d.h. eine Gliederung oder eine Struktur, eine Aufbau- und Ablauforganisation, um deren Regelung sich die Geschäftsleitung selbst oder eine von ihr beauftragte Organisationsabteilung kümmern muss“ (Becker, Langosch 1990: 2 in: Wöhrle 2012b: 7ff.). Im weiteren Sinn ist die Organisation zu verstehen als „ein soziales System, z.B. ein Industriebetrieb oder eine Institution, die auf dem Markt und in der Gesellschaft ein gewisses Eigenleben führt. Ein Unternehmen ist eine Organisation“ (Becker, Langosch 1990: 2 in: Wöhrle 2012b: 8). Ein gegenständliches Äquivalent für Organisation gibt es jedoch nicht, aber sie ist eine erfahrbare Realität (vgl. Wöhrle 2012b: 6). Grunwald sieht eine wichtige Notwendigkeit für ihre Existenz in ihrer Abgrenzung zur Umwelt. Dabei gehen die organisationstheoretischen Meinungen zur Intensivität der Grenzen (offene, geschlossene oder durchlässige) jedoch weit auseinander (vgl. Grunwald in: Otto Thiersch 2011: 1039):

Primär gilt es fest zu halten, dass Organisationen einerseits im gesellschaftlichen Leben sowie im Alltag von Menschen überall präsent sind und andererseits sind sie soziale Gebilde, die einer sinnlichen Erfassbarkeit nur begrenzt zugänglich sind.

## **2.6 Kinder- und Jugendhilfe**

Die Geschichte lehrt, dass seit der Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (SGB VIII) 1990, dieses Gesetz die Leistungen sowie Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe regelt. Mit dessen Beschluss vollzog sich ein Ausbau der sozialpädagogischen Dienstleistungsangebote für Familien und

deren Kinder, wenn auch eher als Dienstleister der Eltern und als Kontrollorgan - im Sinne des Wächteramtes des Staates - familienpolitischer Maßnahmen, im Feld der Sozialen Arbeit. Leistungen nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz nehmen im Rahmen der Hilfen für Familien eine quantitative besondere Stellung ein. Unterschieden wird dabei in familienergänzende und familienunterstützende Arbeitsformen mit demzufolge unterschiedlichen Zielgruppen. Als soziales Dienstleistungsgesetz beinhaltet es vielfältige Formen der Beteiligung und Mitbestimmung von Kindern, Jugendlichen und Familien. Die Finanzierung der vielfältigen Dienste erfolgt sehr unterschiedlich. In erster Linie ist es die Kommune, die für einen großen Teil der Kosten aufkommt, neben Mitteln aus den Landeshaushalten und Eigenmitteln der Träger (vgl. Otto, Thiersch 2011: 7249)

Die Aufgaben und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe nach § 2 SGB VIII können von freien Trägern übernommen und vollbracht werden. Die Voraussetzungen zur Anerkennung als Träger der Jugendhilfe sind im § 75 SGB VIII geregelt. Es sind privatrechtliche Organisationen (eingetragene Vereine, Stiftungen bürgerlichen Rechts oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung - GmbH), die privat-gemeinnützig wie auch privat-gewerblich orientiert sein können (vgl. Otto, Thiersch 2011: 696).

Zu den Trägern der Kinder- und Jugendhilfe gehören:

- Jugendverbände, Jugendgruppen und Initiativen der Jugend,
- Selbsthilfe- und Initiativgruppen,
- Wohlfahrtsverbände, wenn und soweit sie Jugendhilfe leisten, insbesondere die Bundes-, Landes- und Ortsverbände der Arbeiterwohlfahrt, der Caritas, des Diakonischen Werkes, des Deutschen Roten Kreuzes, der Zentralwohlfahrtsstelle der Juden,
- Kirchen und Religionsgemeinschaften des öffentlichen Rechts.

Die genannten Wohlfahrtsverbände sind die „großen“ freien Träger der Jugendhilfe. Sie sind auf der Landes- und Bundesebene in der „Liga der



Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege“ zusammengeschlossen. Sie haben einen besonderen, gesetzlich anerkannten Status und nehmen entsprechend Einfluss auf die Sozialpolitik des Bundes.

Das Zusammenwirken der freien und öffentlichen Träger, zur Erbringung der Leistungen und Erfüllung der Aufgaben auf der Basis des Subsidiaritätsprinzips, ist im § 4 SGB VIII gesetzlich geregelt.

## **2.7 Management**

Das Wort „Management“, abstammend aus dem anglo-amerikanischen Wortgebrauch hat seine historischen Wurzeln im Lateinischen mit den Bedeutungen „manus“ - die Hand und „agere“ - führen die im Resultat den Sinn „an der Hand führen“ ergeben. Aus dieser Erkenntnis resultiert, dass Management vom Verständnis her mit „Führung“ im Zusammenhang steht (vgl. Wöhrle 2003: 23).

Schreyögg und Steinmann definieren Management als „ [...] ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und –sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen. Diese Aufgaben stellen sich ihrer Natur nach als immer wiederkehrende Probleme dar, die im Prinzip in jeder Leitungsposition zu lösen sind, [...] unabhängig davon, in welchem Ressort, auf welcher Hierarchieebene und in welcher Organisation sie anfallen. [Obwohl die Situationen, die Probleme und die zu erbringenden Leistungen gänzlich verschieden sein können], gibt es trotzdem einen generellen Katalog von Steuerungsaufgaben. Sie werden in der Regel von speziell dazu bestellten Personen erfüllt, den Führungskräften, also dem Management im institutionalen Sinne“ (Steinmann, Schreyögg 2005: 7ff.). Heute betrifft Management einen bestimmten Personenkreis, der Funktionen, Aufgaben im Sinne der Organisation ausübt. Die Aufgabe besteht in der Gestaltung und Lenkung von Institutionen, die der menschlichen Gesellschaft eigen sind. Unterschiedliche Ansätze in der Managementpraxis weisen auf verschiedene inhaltliche Schwerpunkte und verdeutlichen das unterschiedliche Verständnis von Managements. Die Wissenschaft verweist auf zwei Hauptansätze zum Verständnis von Management. Zum einen auf den instrumentellen, welcher u.a.

die Planung, Organisation und Kontrolle anspricht. Seine Charakteristika ist unpersönlich und austauschbar. Auf den Akteur, seine Führung und Leitung (Steuerung), bezieht sich der zweite Ansatz. Entsprechende Handlungskonzepte, Visionen, die Philosophie und die Idee des Managementbedarfs sind die Basis dieses Ansatzes (vgl. Wöhrle 2003: 26).

Merchel differenziert den Managementbegriff in seiner Bedeutung als „Management im funktionalen Sinn“ und beschreibt damit die Prozesse der Planung, Organisation, Führung und Kontrolle, die auch im instrumentellen Ansatz der Kern sind. Mit „Management im institutionalen Sinn“ legt er den Fokus auf die Beschreibung der Akteure, die Wahrnehmung der Managementaufgaben, die Tätigkeiten und Rollen der Personen, die adäquat inhaltlich dem Ansatz entsprechen, in dem es um den Akteur und die entsprechenden Handlungskonzepte geht. (vgl. Merchel 2009: 19).

Weitere Unterscheidungen im Management treffen Ulrich und Fluri. Als Basis ihrer Einteilungen wählen sie die verschiedenen Handlungsebenen. Es wird zwischen dem **normativen**, dass sich mit organisationsbedingten Wert- und Interessenkonflikten der Beteiligten befasst, dem **strategischen**, es beschäftigt sich mit den qualitativen Steuerungsproblemen, wie dem Überleben auf dem Markt, den Reaktionen auf zukünftige Bedingungen usw. und dem **operativen** Management, welches sich mit der unmittelbaren Steuerung der Organisation befasst, d.h. in Bezug auf die Zielerreichung, die Wirtschaftlichkeit sowie der Öffentlichkeitswirksamkeit (vgl. Ulrich, Fluri 1992: 19 ff. in: Wöhrle 2003: 27).

In den hier erfolgten Auslegungen zum Begriff „Management“ zeichnen sich bereits Anzeichen für die komplexen Aufgaben des Managements ab.

## 2.8 Sozialmanagement

Das Begriffskonstrukt „Sozialmanagement,“ zusammengefügt aus den Begriffen „sozial“ und „Management“, kommt zwei Varianten in seiner Bedeutung nach. Variante eins, das Management zielt auf die Kennzeichnung eines bestimmten Gegenstandes und Variante zwei, ein spezifischer Modus des Leitens und Gestaltens von Betrieben wird in den Mittelpunkt gestellt (vgl. Kreft, Mielenz

2008: 852). Nicht nur in der Bedeutung kommt es verschiedenen Varianten nach, sondern Management für Soziale Arbeit hat auch unterschiedliche Begriffe, wie Management in der Sozialwirtschaft, Management von Nonprofit-Organisationen, soziales Management oder Management in sozialen Organisationen. Diese Begriffe sind jedoch eher kennzeichnend für den Gegenstand des Sozialmanagements. Am häufigsten angewandt wird also der Begriff „Sozialmanagement“. Merchel bezieht sich in seinen Auslegungen auf Müller-Schöll. Er sieht im Sozialmanagement das Bestreben, den ethischen Ansprüchen sozialer Arbeit in den Strukturen ihrer Organisation gerecht zu werden, demnach den sozialen Aspekt, als auch im Sinne von Management, die Effektivität sozialen Handelns methodisch und sowie systematisch zu verbessern (vgl. Müller-Schöll 1993: 139 in: Merchel 2009: 28). Sozialmanagement als ein Versuch aus betriebswirtschaftlicher Sicht in Organisationen Sozialer Arbeit Aufgaben, Strukturen sowie Prozesse nach dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit zu planen, zu entwickeln, zu organisieren und zu kontrollieren, ohne die spezifischen Bedingungen sozialer Einrichtungen außer Acht zu lassen. Anders formuliert, ökonomische Planung unter Beachtung der Spezifika von Organisationen der Sozialen Arbeit (vgl. Merchel 2009: 32).

Mit Wöhrles differenzierten Darlegungen endet dieser Punkt: „Wir sprechen von **Sozialmanagement** insofern wir den fachlichen Bezugspunkt, also zu erbringende soziale Dienstleistung meinen, die es zu managen gilt und wir sprechen von **Management in der Sozialwirtschaft** insofern wir den Fokus auf das Managen in den erweiterten Bezügen setzen, in denen es um rechtliche Organisationsformen, um Finanzierung, um sozialpolitische Rahmenbedingungen und Einflussnahme etc., letztlich um das Überleben in einem Wirtschaftssektor geht, der sich jedoch nur dann sichert und überlebt, wenn er den fachlichen Bezug ständig vor Augen hat. [...] Begrifflichkeiten, die das Management des Dritten Sektors, [wie Organisationen bzw. Einrichtungen der Sozialen Arbeit] bezeichnen [,] [...] können im jeweiligen Zusammenhang auch sinnvoll sein]“ (Wöhrle 2003: 112).

### **3 Zur Entstehung des Wissenschaftsbereiches Sozialmanagement**

#### **3.1 Historischer Abriss – Hintergründe**

Um der Bedeutung des Wissenschaftsbereiches „Sozialmanagement“ Nachdruck zu verleihen, ist es wichtig, sich mit seiner Entstehungsgeschichte und den Hintergründen auseinander zu setzen. Es dient dem Verständnis von Sozialmanagement im institutionellen als auch im funktionalen Sinne und gibt Einblick in die Entstehungsgeschichte und die Hintergründe, die zur Entfaltung dieses Managements geführt haben.

Auf das Konstrukt des Wortes „Sozial“ und „Management“ und deren Bedeutung im Feld Sozialer Arbeit wurde bereits im Punkt Begrifflichkeiten eingegangen.

An dieser Stelle soll die historische Bedeutung, die „Geburtsstunde“ des Managements kurz erwähnt werden. Wöhrle bezieht sich dabei auf Steinmann und Schreyögg. (vgl. Steinmann, Schreyögg 2000: 29ff. in: Wöhrle in: Otto, Thiersch 2011: 1454). Sie sehen in den schweren Eisenbahnunfällen in den 1940er Jahren in den USA die „Geburtsstunde des Managements“. Es wurden neue Formen der Koordinierung und Steuerung, aufgrund zu großer Komplexität und Koordinationsprobleme, benötigt. Neue Differenzierungen von Zuständigkeiten, eindeutige Kommunikationswege und Festlegungen von Verantwortlichkeiten und Unterstellungsverhältnissen sollten geschaffen werden (vgl. Wöhrle in: Otto; Thiersch 2011: 1454). Hierin sind bereits anfängliche globale Hintergründe für die Entstehung des Sozialmanagements erkennbar. In Deutschland bestand schon damals ein personenunabhängiges Steuerungssystem, aber auf einer Bürokratie basierenden Ebene. Organisatorische Lösungen wurden von Beamten der öffentlichen Verwaltung übernommen. Max Weber bezeichnete es als den „Idealtyp bürokratischer Ordnung“ und sieht darin die legale Herrschaftsform (vgl. Wöhrle 2003: 18).

In den 1970er Jahren begann Müller-Schöll und Piepke mit vereinzelten Versuchen die Sozialmanagementdebatte anzuregen. Sie nutzten dafür ihre Kurse an der Diakonischen Akademie in Stuttgart. Doch Versuche wurden in

der Fachwelt ebenso wenig angenommen, wie das 1983 von beiden erschienene Buch zum Sozialmanagement. Auf die Fachdebatten zur Sozialen Arbeit hatte es derzeit kaum Wirkung (vgl. Merchel 2009: 51). Ein unter den Fachkräften bestehendes Klima, die in Organisation ein störendes Element sahen, welches kein professionelles Handeln erfordert, entkräftete diese Situation nicht. Erst seit Ende der 1980er, mit Beginn der 1990er Jahre, gelang es allmählich neue wichtige Aspekte professionellen Handelns, wie die Frage des Managements und der Organisationsgestaltung, in den Aussprachen, Erörterungen und Diskussionen zur Gestaltung Sozialer Arbeit zu integrieren. So wurde der Begriff „Sozialmanagement“ seit diesem Zeitraum für die Erörterungen zur Steuerung von Organisationen der Sozialen Arbeit angewandt. „Offensichtlich wurde er eingeführt in der Überzeugung, dass auch die Organisationen, die Leistungen der Sozialen Arbeit erbringen, geführt, gesteuert und geleitet werden müssen“ (Wöhrle in: Otto, Thiersch 2011: 1455). So macht Wöhrle auch darauf aufmerksam, dass gemessen an der Tatsache es schon Jahre zuvor große Organisationen gab, die eine Leitung und Führung benötigten, sich der Begriff unter diesem Aspekt gesehen relativ spät durchsetzte und ein noch recht „junger Begriff“ ist (vgl. ebd.).

Mit dem Blick auf die Hintergründe zur Sozialmanagement-Diskussion auf nationaler Ebene, wird diese in die Jahre vor 1990 zurück versetzt. In dieser Zeit gehörten die Einrichtungen Sozialer Arbeit direkt der öffentlichen Verwaltung an oder waren hinsichtlich ihrer rechtlichen und finanziellen Belange an sie gebunden. Somit befanden sie sich in einer gewissen Abhängigkeit, in Fragen zu Finanzen und ihrem Management. Vorgaben wurden durch die Verwaltungsbürokratie gesetzt. Alles was nicht die fachliche Arbeit, sondern die Organisation betraf, fiel unter den Begriff Verwaltung. In dieser Zeit war der Ausbau sozialpolitischer Angebote und Leistungen in der BRD bemerkenswert. Zunehmenden und neu aufkommenden sozialen Problemen stellte man sich durch Neuschaffungen von Angeboten und Erweiterungen der sozialen Dienste sowie durch Ressourcenorientierung. Bis Mitte der 1980er Jahre sah man darin eine erfolgreiche Vorgehensweise. Es folgte dann die Erkenntnis, dass die Ressourcen die im kommunalen Bereich erbracht werden und dem sozialen Sektor dienen, können nicht in dem Umfang zur Verfügung gestellt werden, wie

benötigt. Die elementare Ebene der kommunalen Sozialpolitik als ausschlaggebende Ebene für die Soziale Arbeit geriet unter enormen Finanzdruck. Die Geschichte lehrt dies als die Zeit der „Krise des Wohlfahrtsstaates“. Die zunehmenden Finanzprobleme rückten die Arbeitsweisen der Träger sozialer Einrichtungen hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit in den Fokus der Kritik. In den Aufgabenverschiebungen auf der Bundes- und Landesebene hin zu den Kommunen, den wachsenden sozialen Problemen und den zusätzlichen finanziellen Belastungen durch die Unterstützung der neuen Bundesländer, sah man darin weitere Ursachen. Auch das seit Januar 1991 in Kraft getretene Kinder- und Jugendhilfegesetz mit seinen neuen Regelungen, konnte an der Realität dieser Situation keine Änderungen herbeiführen. Trotz intensivem Sparkurs der Kommunen entstanden jährlich deutlich mehr Ausgaben im Feld der Sozialen Arbeit, besonders im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe, die abgedeckt werden mussten. Die generellen Umsteuerungen in der Sozialpolitik, als Reaktion des Staates zur Lösung der Situation, setzten soziale Arbeit unter enormen Druck. Die Wissenschaft sah die Umsteuerungen der tendenziellen Entwicklung von Sozialpolitik darin, dass Sozialpolitik zukünftig differenziert betrachtet werden muss, in einer Unterteilung von Sozialpolitik in „Sozialpolitik erster Ordnung“ und „Sozialpolitik zweiter Ordnung“. Dabei zielt die „Sozialpolitik erster Ordnung“ auf den politischen Kampf, um dem Anliegen Sozialer Arbeit gerecht zu werden. Die „Sozialpolitik zweiter Ordnung“ bezieht sich auf die vorgegebenen staatlichen Steuerungsvorhaben, mit denen der Staat unmittelbar auf bereits etablierte sozialpolitische Einrichtungen durch Kostenersparnis einwirken will, in erster Linie durch Kürzungen von Geldern und Leistungen sowie Personalabbau. Es vollzog sich ein grundlegender Wandel in den bisherigen Organisationsbeziehungen zwischen Kostenträgern und Leistungserbringern. Aus den Intentionen der Sozialpolitik kristallisierten sich nach Aussagen der Wissenschaftler geplante Modernisierungsstrategien für den Bereich Soziale Arbeit heraus, die Modernisierungsstrategien des organisierten Wettbewerbs, des Kontraktmanagements und die des aktivierenden Sozialstaates. Sie zielen auf die Prävention und bürgerschaftliches Engagement. Aus der Perspektive globaler und europäisierter Hintergründe und aus Sicht der Ökonomisierung ist es

angebracht, sich dieser Entwicklung zu stellen und sich kritisch mit den positiven, aber auch negativen Begleiterscheinungen auseinanderzusetzen. Ein neues Verständnis von „Sozialstaat“ soll sich heraus bilden (vgl. Merchel 2009: 51 ff.). Es entstand ein staatlich regulierter „Quasi-Markt“, auch „Als-ob-Markt“ bezeichnet, für den Trägerkonkurrenz und Effizienzkriterien kennzeichnend sind, d.h. soziale Dienstleistungen können von zahlungsfähigen Nachfragern eingekauft werden. Dabei kann aber keineswegs von einem freien Markt der sozialen Leistungen die Rede sein, denn der Staat bleibt nach wie vor der Auftraggeber für die Vergabe sozialer Leistungen (vgl. Wöhrle in: Otto, Thiersch 2011: 1453).

Die Entstehungsgeschichte von Sozialmanagement hat mehrdimensionale Hintergründe, die Intentionen für ihre Notwendigkeit und weitere Entwicklung sind.

### **3.2 Aktuelle Debatten**

Unter dem Begriff „New Public Management“, ein Reformansatz der sich auf die Verwaltungsstruktur bezieht, lassen sich die internationalen Reformkonzepte zur stärkeren Orientierung an den Gesetzen des Marktes und den privatwirtschaftlichen Unternehmen zusammenfassen. Die Strukturpolitik der EU verfolgt dabei das Ziel, die Entwicklungsunterschiede zwischen den einzelnen Regionen der Gemeinschaft auszugleichen und den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt innerhalb der EU zu stärken. Arbeitsmarkt und Bildung sollen fit für die Zukunft werden. Dazu tragen u.a. vielzählige umfangreiche Möglichkeiten von Ausbildungen, Fort- und Weiterbildungskursen bei, die an Hochschulen und anderen Bildungsträgern seit der Bologna Erklärung 1999 verstärkt angeboten werden. Für Sozialmanagement ist es ein bedeutsamer Ausdruck seiner Relevanz und als Indikator mess- und sichtbar.

Im Bereich Sozialer Arbeit hat sich Sozialmanagement als eigenständiger Strang stark entwickelt und etabliert. Aktuell muss die Debatte der disziplinären Verortung des Sozialmanagements durch zukünftige Forschung erfolgen. Vor der Erkenntnis, dass Organisationen Sozialer Arbeit schon immer einer Führung sowie Steuerung unterlagen muss transferiert werden, welche und in



welchen Dimensionen Managementkonzepte für die Soziale Arbeit Bedeutung haben (vgl. Wöhrle in: Otto, Thiersch 2011: 1459).

### **3.3 Zusammenfassung**

Hintergründe für die Sozialmanagementdiskussionen begannen mit der Zeit der revolutionären Umbruchsituation für die Sozialsysteme und ihrer Verwaltung, hervorgerufen durch einen Paradigmenwechsel (vgl. Wöhrle in: Otto, Thiersch 2011: 1456). Primär sind drei Ursachen zu nennen, die einen Perspektivwandel und Innovationen in Organisationen Sozialer Arbeit beeinflussten und eine Suchbewegung nach einem eigenen Managementverständnis sozialer Organisationen veranlassten. Zum einen sind die veränderten Rahmenbedingungen im Feld von sozialer Arbeit zu nennen, durch die Zuspitzung der finanziellen Situationen öffentlicher Haushalte. In Folge ergaben sich Veränderungen in den Finanzierungsmodalitäten, Verschiebungen in den politischen Argumentationsweisen und somit Veränderungen in den Modalitäten von Sozialpolitik. Es kam zu Veränderungen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen von Sozialer Arbeit. Eine weitere Ursache ist in den offenkundig gewordenen Defiziten, beim Betreiben sozialer Einrichtungen und Dienste zu sehen. Vielfältige Kritiken betreffs mangelnder Managementleistungen, mangelnder Innovationsfähigkeit gegenüber Trägern Sozialer Arbeit waren die Folge. Sie bahnten sich schon als Bedrohung in der Legitimation an und konnten zu nachdrücklichen Einschränkungen in der Funktionsweise der Einrichtungen führen. Die dritte Ursache ist in der Aufnahme professionsinterner fachlicher Diskussionen zu sehen. Der Inhalt dieser Diskussionen betraf die Kritiken gegenüber der Art der Erbringung sozialer Dienstleistungen (Kritiken an den entmündigenden Formen der Hilfeleistung, an einer zu geringen Flexibilität der Organisation, an mangelnder Transparenz und an geringer fachlicher Angemessenheit von Organisationsstrukturen). Im Ergebnis kam es zu Forderungen hinsichtlich fachlicher Innovationen in sozialen Diensten, die im Resümee Denkweisen und Intentionen hervorbrachten, in denen Konzepte des Managements und der Organisationsentwicklung Gegenstand waren (vgl. Kreft, Mielenz 2008: 850).



Seitens des sich verschärfenden Problemdrucks sozialer Hilfebedürftigkeit, kann Sozialmanagement nicht nur als eine aktuelle Reaktion auf eine kurzfristig entstandene und evtl. bald wieder zu bewältigende Schwierigkeit gesehen werden. Es ist als ein Versuch konzipiert, pragmatische Antworten zu finden und Perspektiven für Einrichtungen Sozialer Arbeit zu entwickeln. Als übergeordnetes Ziel soll es Organisationen Sozialer Arbeit gelingen in Situationen tief gehender struktureller Herausforderungen weiterhin fachlich, politisch und hinsichtlich ihrer Ressourcen handlungsfähig zu bleiben. Die Frage nach der Ökonomisierung, der wirtschaftlichen Gestaltung in sozialen Einrichtungen, war Gegenstand der Sozialmanagementdebatte Mitte der 1980er Jahre. Heute stellt man sich der Tatsache, dass die Einrichtungen Sozialer Arbeit zwar Organisationen sind, deren Zweck ausschließlich in der Ausgestaltung zwischenmenschlicher Hilfe liegt, sie aber auch gesellschaftlich finanzierte Betriebe sind. Ihr Anliegen besteht deshalb ebenso darin, Ressourcen zielgerecht einzusetzen und sich darin im Vergleich mit anderen Einrichtungen des sozialen Sektors zu messen.

#### **4 Bedeutung der Führungskompetenzen**

Lotmar und Tondeur ordnen der Führung leistungsgerichteter Sozialer Organisationen alle Aufgaben zur bewussten und zielstrebigem Gestaltung des gemeinsamen Auftrages vs. Dritten zu und unterteilen die Führungsaufgaben in drei wesentliche Hauptbereiche:

- Aufgaben gliedern und organisieren,
- Ziele ermitteln und integrieren
- Teamarbeit fördern und die Organisation entwickeln.

Das stellt natürlich erhebliche Anforderungen an die Führungskräfte (vgl. Lotmar, Tondeur 1999: 27 ff.). Ohne die dafür notwendigen Führungskompetenzen, ist diese Aufgabe für die Führenden nicht zu bewältigen. So gehören zur Führungskompetenz immer bestimmte Tätigkeiten, die zum einen die Führungsposition des Verantwortlichen charakterisieren und zum anderen in den fachlichen Aufgaben verankert die Personalentwicklung.

In einer Zeitschrift im Wirtschaftsteil las ich schon vor längerem den Satz: „Ein gut gewuchertes Kompetenzrad wird runder laufen und den Wagen sicherer, konfliktfreier und oft schneller ins Ziel führen“ (Quelle, Verfasser unbekannt), ohne zu ahnen, dass mich dieses Thema in der Masterarbeit (MA) tangiert. Schon damals fesselte mich diese Aussage, sie auf Führungskräfte zu übertragen und sie regte mich insofern zum Nachdenken an, sich mit Führungskompetenzen näher zu beschäftigen. Die klassischen Führungskompetenzen sind mir bereits bekannt und aus meiner eigenen Berufspraxis ziehe ich für mich die Schlussfolgerungen, dass es der Zeit entsprechend neue Erkenntnisse zu Führungskompetenzen geben muss, aber auch heute in der Zeit modernen Managements die traditionellen nicht weg zu denken sind und für Führungskräfte von Bedeutung sind. Daher werden nachfolgend die traditionellen Führungskompetenzen kurz vorgestellt.

#### **4.1 Fachkompetenz**

Die Fachkompetenz beinhaltet das Fachwissen, die entsprechenden Qualifikationen, das Wissen zum betrieblichen Ablauf, zur Unternehmenspolitik und -struktur. Sie erfordert Weiterbildungen auf dem aktuellen Stand. Als Quelle der beruflichen Selbstsicherheit, verleiht sie der Führungskraft Glaubwürdigkeit und Achtung innerhalb und außerhalb des Teams. Ihre stetige Aktualisierung ist dringend erforderlich, denn sie ist Voraussetzung für die Bewältigung der aktuellen Führungsaufgaben aus fachlicher Sicht. Fachkompetenz allein, befähigt die Führungskraft jedoch nicht automatisch zur Übernahme von Personalverantwortung. Wissen über soziales Gruppenverhalten, den Umgang mit Macht und Autorität erlernen Führungskräfte zum Teil im Rahmen der fachlichen Ausbildung. Der größere Anteil des Wissenserwerbes auf diesem Gebiet erfolgt aus eigenen Erfahrungen heraus, d. h. im Feld der Praxis.

#### **4.2 Handlungskompetenz**

Mit der nötigen Handlungskompetenz ist die Führungskraft in der Lage, Fehler zu beseitigen, herausragende Qualitäten zu erkennen, aber auch Verbesserungsprozesse kontinuierlich zu veranlassen. Mit der Übernahme der Verantwortung hat sie die Fähigkeit eines souveränen Problemlöseverhaltens,

der Konfliktbereitschaft. Sie ergreift Eigeninitiative und übernimmt dabei Selbstverantwortung, sowie Verantwortung für politische, ethische und moralische Verantwortung für die Handlungen der Organisation.

Sie ist die Technik, mit der die Arbeit mit und im Team effizienter und effektiver gestaltet werden kann. Die Handlungskompetenz beinhaltet Methoden wie die Moderation, Präsentation und Visualisierung, sowie eine kompetente Besprechungsorganisation der Führungskraft. Durch gezielte Fragen und den Einsatz geeigneter Methoden steuert die Führungskraft die Moderation zur zielgerichteten und produktiven Arbeit. Das setzt ein gutes Gespür und Wissen für gruppensdynamische Prozesse voraus. Dieses Wissen hilft, besser zu verstehen wie Entscheidungen in Gruppen zustande kommen. Darüber hinaus hilft es, besser einschätzen zu können wie und wann bestimmte Werkzeuge aus dem Methodenrepertoire einsetzen können. Bestandteil der Präsentationstechnik ist Arbeitsergebnisse aufzubereiten, sie rhetorisch verständlich und überzeugend zu präsentieren und zugleich prägnante Inhalte zu visualisieren. Die Methodenkompetenz dient also der besseren Steuerung der Arbeit im Team, im Sinne von effektiverer und effizienterer Arbeit.

### **4.3 Sozialkompetenz**

Bei der Sozialkompetenz geht es um den Zusammenhalt der Gruppe, die Kommunikationsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit, soziale Situationen zwischen Personen einschätzen zu können und die Fähigkeit, die Perspektive des anderen einnehmen zu können. Die Führungskraft soll dabei in der Lage sein, sich selbstsicher in unterschiedlichen sozialen Kontexten zu bewegen. Mit Hilfe der Kommunikationsfähigkeit kommt zum Ausdruck, wie sensibel die verbalen und nonverbalen Signale der Umgebung wahrgenommen und verarbeitet werden.

Soziale Kompetenz setzt voraus, die Mitarbeiter in ihrer Unterschiedlichkeit zu integrieren und dabei die Balance des Teams zu halten sowie mit notwendiger Diplomatie an die Konfliktbearbeitung zu gehen. Das setzt voraus, dass „Spielregeln“ für die gegenseitige Zusammenarbeit erstellt werden. Mit sozialer Kompetenz ist die Fähigkeit zur gegenseitigen Unterstützung gegeben, auf

Risiken kann eingegangen und persönlichen Stärken sowie Fähigkeiten können eingeschätzt werden (vgl. Lung 1998: 223).

#### **4.4 Zusammenfassung**

Führungskompetenzen umfassen alle Fähigkeiten, die eine Führungskraft zur zielorientierten und motivierten Führung der Mitarbeiter braucht. Dazu gehören: Die Überzeugungs- und Durchsetzungskraft, die Konflikt-handhabungs- und Konfliktlösungsfähigkeit, die Kommunikationsfähigkeit, die Entscheidungsfähigkeit und die Moderationsfähigkeit.

Zu den Führungskompetenzen gehören immer bestimmte Tätigkeiten, die zum einen die Charakteristika der Führungsposition der Führungsperson kennzeichnen und andererseits die Umsetzung von Personalentwicklung sowie Change- Management betonen. Sie orientieren sich stark an den Erwartungen der Mitarbeiter und der Unternehmensleitung, denen der Manager oder die Führungskraft gerecht werden muss. Führungskompetenzen sind prinzipiell erlernbar. Von großem Vorteil ist es, wenn die Führungskraft über o.g. Fähigkeiten sowie über Empathie und Verständnis verfügt. Auf die unterschiedlichen Führungsstile wird explizit eingegangen, sondern nur kurz angemerkt, dass diese erheblichen Einfluss auf die Wirkung der Führungskompetenzen zu den Mitarbeitern haben. Sie sind aussagekräftig im Bezug auf den Führungstyp. Inwieweit die traditionellen Führungskompetenzen durch moderne Managementkompetenzen komplettiert oder ergänzt werden, wird in einem noch folgenden Teil der Arbeit untersucht.

### **5 Aktuelle theoretische Grundlagen**

An diesem Punkt beginnt der erste Teil des Forschungsanliegens der Arbeit. Die gewonnenen Untersuchungsergebnisse aus verschiedenen Literaturanalysen werden zu den Erkenntnissen führen, was die Ansätze der modernen Organisationssoziologie an Neuerungen für Organisationsentwicklung sowie die Organisationsgestaltung, demzufolge für Organisationen Sozialer Arbeit ergeben.

In den Ausführungen werden die Begriffe „Organisation“ und „System“ im Wechsel verwendet, da nach dem systemtheoretischen Ansatz die Betrachtung der Organisation aus systemischer Sicht erfolgt und sich aus dieser Perspektive der Begriff „System“ auf die Organisation bezieht, auch wenn zwischen beiden differenziert werden muss, worauf hier jedoch nicht eingegangen wird.

Die neuen Forschungsperspektiven der Organisationssoziologie bilden den Hintergrund für aktuelle Theorien von Organisation und Management (vgl. Grunwald 2008 a: Kieser, Walgenbach 2007: Kieser, Ebers 2006: in: Otto, Thiersch 2011: 1040). Sie distanzieren sich von noch bestehendem rationalistischem und mechanistischem Steuerungsverständnis der traditionellen Organisations- und Managementansätze (vgl. Schreyögg 2008: 339 ff.). Grunwald bezieht sich in Otto, Thiersch auf Türk der dazu fest hält, dass die heutigen Argumentationen der Wissenschaftler in Theoriediskussionen zur neuen Organisationssoziologie auf der Ausdifferenzierung konzeptioneller Varianten basieren und der Erklärung und Veränderung von Organisiertheit als Merkmal kollektiven Handelns dienen: (vgl. Türk 1992: 1633 in: Grunwald in: Otto, Thiersch 2011: 1040).

Neuere Forschungsperspektiven werden unter dem Begriff „natürliche Konzeptionen“ zusammengefasst. Sie befassen sich mit den natürlichen, emergenten Prozessen und Strukturen von Organisationen. Aus der Perspektive der natürlichen Organisationskonzeptionen kommt der Organisation als offenes System eine besondere Bedeutung bei, das heißt Organisation als offenes System zu begreifen (vgl. Preisendörfer 2005: 130 ff., Türk 2004: in Grunwald 2011: in: Otto, Thiersch 2011: 1040).

## **5.1 Der systemtheoretische Ansatz**

Um Organisationen aus dieser Perspektive zu betrachten muss zunächst klar sein, was unter einem „System“ zu verstehen ist. Wöhrle zitiert dafür Wagner, der die Aussage trifft, dass ein System „[...] eine aus irgendwelchen Elementen zusammengesetzte Ganzheit [ist], [die sich durch] Objekte, die Beziehungen zwischen diesen Objekten und zwischen ihren Merkmalen [definiert]“ (Wagner 1994: 90, in: Wöhrle 2012 b: 10).

In den 80er Jahren entwickelte sich im deutschsprachigen Raum auf der Grundlage von Parsons „Die eigenständige Bedeutung des Systems“ die sogenannte „Neuere Systemtheorie“, mit deren Verbreitung Niklas Luhmann besonders verbunden ist. Luhmanns Theorie der „Sozialen Systeme“ hat hinsichtlich der Systemtheorie einen sehr wichtigen Stellenwert.

Die Wissenschaft lehrt nach dem systemtheoretischen Ansatz, dass Organisationen als Systeme definiert werden. Aus systemischer Perspektive haben sich Organisationen seit 1900 in periodischen Abständen immer weiter entwickelt. Die Entwicklung verlief von anfänglichen geschlossenen Systemen mit rationalem Handeln, über geschlossene Systeme mit sozialem Handeln, zu offenen Systemen mit rationalem Handeln bis hin zu den heutigen Organisationen als offene Systeme. Ihr Wesensmerkmal ist das soziale Handeln (vgl. Wöhrle 2012 a: 9).

Dieser Erkenntnis folgend entwickeln sich der Zeit angepasst Theorien und Konzepte für Organisationen weiter.

Periode 1900 bis 1930: rationales Handeln in geschlossenen Systemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bürokratiemodell (Max WEBER)</li> <li>– Scientific Management (Frederick W. TAYLOR)</li> <li>– Administrative Lehren (Henry FAYOL, Alfred SLOAN)</li> <li>– Fordismus (Henry FORD)</li> </ul>
Periode 1925 bis 1955: soziales Handeln in geschlossenen Systemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Human Relations-Bewegung (Elton MAYO)</li> <li>– XY-Theorie (Douglas MCGREGOR)</li> <li>– Leadership-Theorie (Chester BERNARD)</li> <li>– Motivationstheorie (Frederick HERZBERG)</li> </ul>
Periode 1955 bis 1970: rationales Handeln in offenen Systemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Situationstheoretische Ansätze</li> <li>– Theory of Leadership Effectiveness (F. E. FIEDLER)</li> <li>– Stochastische Organisationslehre (P. LAWRENCE und L. LORSCH)</li> <li>– Strategy and Structure-Theory (Alfred CHANDLER)</li> </ul>
Periode ab 1970: soziales Handeln in offenen Systemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolutions- und chaostheoretische Ansätze (Karl WEICK, James MARCH)</li> <li>– Entscheidungstheorie (Herbert SIMON)</li> <li>– Kybernetik (Norbert WIENER)</li> <li>– Empirische Erfolgsforschung (Peter F. DRUCKER, THOMAS J. PETERS, Robert H. WATERMAN, Thomas S. WATSON)</li> <li>– Lean Management (MIT-Studie; TAIICHI-OHNO)</li> <li>– Postschlankes Management</li> <li>– Lehre von den Wettbewerbskräften (Michael PORTER)</li> <li>– Ressourcen-basierte Strategie (Gary HAMEL, C. K. PRAHALAD)</li> </ul>

Abb. 1

Systemtheoretisch sind Organisationen Handlungssysteme, deren Handlungen aus den Handlungen der Organisationsmitglieder bestehen. Die Handlungssysteme sind sinnvoll miteinander verbunden und grenzen sich vs. anderen Handlungssystemen, d.h. vs. ihrer Umwelt ab. Soziologisch gesehen bedeutet das, dass nicht die Menschen als zentrales Element im System gesehen werden, sondern deren Handlungen. Diese Tatsache führt wiederum zu der Erkenntnis von Willke, dass soziale Systeme nicht aus konkreten Menschen, sondern aus Kommunikation bestehen (vgl. Willke 1993: 44). Die systemische Sichtweise nach Luhmann und Willke hat demnach in ihrem Kern die Vernetzung von Kommunikation (Entscheidung) im Blickfeld. Die Kommunikationsformen in Organisationen sind also Entscheidungen, die in sozialen Systemen vor dem Hintergrund der Systemerhaltung getroffen werden. Darin besteht eines der wichtigsten Anliegen der Organisation, das System will „überleben“.

Mit dem systemtheoretischen Ansatz verabschiedet man sich von den klassischen Denkweisen, dass Organisationen stark durch rationale Anordnung von Zwecken und Mitteln geprägt sind, in dem Sinn, dass Organisationen maßgeblich durch Zweckorientierung und Zweckrationalität bestimmt werden. Der systemtheoretische Ansatz als ein moderner Ansatz ist die Weiterentwicklung der klassischen und neoklassischen Organisationstheorien von Fayol, Weber, Bernard und Taylor. Er ist jedoch keinesfalls eine einheitliche Informationstheorie. Als ein heterogener Ansatz deutet alles darauf hin, dass er seinem Ursprung nach aus weiteren Bezugswissenschaften entstammt. In seinem Fall lassen sich seine Entwicklungslinien aus der Biologie, der Soziologie, der Kybernetik und der Informationstheorie ableiten (vgl. Willke 1996: 5ff. in: Wöhrle 2003: 41 ff.).

Die Wissenschaft betont, dass durch den systemtheoretischen Ansatz die Reformierung des Bildes von Organisationen gelang. Darin besteht seine bedeutendste Leistung gegenüber den klassischen Ansätzen, in denen das Maschinenmodell noch vorherrschend war. Es entstand ein neues Bild von Organisationen. Nach dem systemtheoretischen Ansatz kommt ihr jetzt eine eigenständige Bedeutung zu. Durch die systemtheoretischen Sichtweisen



bestehen grundsätzliche andere Ansatzmöglichkeiten für Organisationen in Form neuer Denk- und Herangehensweisen. Die Systemtheorie vertritt das Prinzip der ganzheitlichen Betrachtung. So kann das System nun unverfälscht in seinen strukturellen Zusammenhängen gesehen werden, d.h. die Zusammenhänge von Dingen, Vorgängen und Teilen werden erkennbar. Dabei wird jedoch das Wesen der einzelnen Bestandteile vom übergeordneten Ganzen her bestimmt. Im Sinne von „das Ganze“ besteht aus verschiedenen Teilsystemen, es ist mehr als die Summe seiner Teile. Das „Ganze“ bekommt damit eine andere, höhere Qualität. Im Bezug auf das Bild des „Ganzen“ werden die Entwicklungslinien des systemtheoretischen Ansatzes aus der Kybernetik erklärbar. Neuste wissenschaftliche Erkenntnisse messen vor dem Hintergrund kybernetischer Entwicklung, von Kybernetik erster zur Kybernetik zweiter Ordnung, dem Ansatz der „Dezentralen Kontextsteuerung“ in seiner Bedeutung für Organisationen in der neueren Systemtheorie große Bedeutung bei (vgl. Willke 1997: 89; Willke 2001: 130). Der Ansatz geht von einer Selbststeuerung des jeweiligen Systems aus, was im Ergebnis zur Reduktion der Komplexität der Steuerungsaufgaben führt. Handlungen und Orientierungen werden nicht mehr zentral hierarchisch vom steuernden Kontext vorgegeben, sondern die Vorgaben erfolgen durch andere, in Form von Kommunikation. Dieser Ansatz in der neueren Systemtheorie ist für soziale Systeme von Vorteil, da er den Eigensinn und die -logik des Systems berücksichtigt.

Durch die systemtheoretische Betrachtung in und von Organisationen rücken erstmals die **Offenheit**, die **Komplexität** und die **Dynamik** des Systems in den Blickpunkt. Für die Organisation kommt so neu in Betracht, dass sie auf ihr dynamisches Umfeld reagieren kann. Die Außenbezüge von Organisationen werden so erstmals systematisch erfasst.

Luhmann hält fest, dass als Ausgangspunkt jeder systemtheoretischen Betrachtung die Differenz von System und Umwelt herausgestellt wird (vgl. Luhmann 1991: 35).

Die Beziehungen zwischen dem System und seiner Umwelt sind für das System selbst von wesentlicher Bedeutung und ein Zeichen seiner **Offenheit**. Die Offenheit stellt insofern einen großen Fortschritt dar, da das System sich



offen gegenüber anderen Systemgemeinschaften verhält und es zur Vernetzung mit anderen Systemgemeinschaften kommt. In Folge erkennt es die sich schnell ergebenden Veränderungen seines Umfeldes, kann sich darauf einstellen und diesen anpassen. Anders formuliert besteht in den Beziehungen des Systems zu seiner Umwelt eine gewisse Form seines „Reichtums“.

In der **Komplexität** von Systemen sieht die systemtheoretische Betrachtung zum einen auch die Beziehungen des Systems zu seiner Umwelt und zum anderen aber jene innerhalb ihres Gefüges. Der effektive Austausch des Systems mit seiner Umwelt erfolgt durch die innere Differenzierung des Systems, in Form von Strukturen und Regeln. Mittels seiner eigenen Fähigkeit der Selbststeuerung und –organisation entwickelt es jene Ordnungsstrukturen, die sein Überleben und seine Weiterentwicklung sichern und es in ein so genanntes „Fließgleichgewicht“ bringen. Es ist dadurch in der Lage, selbst die notwendige Balance in Situationen zwischen Struktur und Prozess, Komplexität und Transparenz, Stabilität und Wandel, Chaos und Ordnung zu finden (vgl. Graf 1996: 25). Durch die innere Differenzierung des Systems in Form geschaffener Strukturen, gelingt es dem System die neu gestellten Aufgaben an das System zu bewältigen. Zur Lösung seiner Aufgaben nutzt das System nur Informationen, die zur Bewältigung jener erforderlich sind und integriert diese. Durch die Selektion der Informationen erhält es seine Funktionsfähigkeit. Nur so schafft es das System, gegenüber seiner Umwelt, d.h. gegenüber anderen Systemen stabil zu sein.

In den Beziehungen innerhalb des Systems kann man ebenfalls einen gewissen „Reichtum“ des Systems sehen, der darin besteht, dass die Teilsysteme des Systems eigenständig Funktionen übernehmen und somit ein Grad der Arbeitsteilung oder Spezialisierung im System entsteht. Für dieses arbeitsteilige Tätig sein müssen Voraussetzungen gegeben sein, die aus den geschaffenen Binnenstrukturen im System bestehen. Durch sinnvolle organisatorische Regeln, kann das System auf Ereignisse innerhalb seiner Grenzen schneller reagieren, es kommt zur Reduktion von Fehlern mit dem Ergebnis, dass ein Qualitätszugewinn zu verzeichnen ist und eine Entlastung der Wahrnehmungsprozesse für die Organisation eintritt. In Folge kommt es intern

zur Reduktion der Komplexität für die Organisation, durch innerorganisatorische Entlastung im Ablauf der Prozesse. Im Resultat ist es für das System von großem Vorteil und spielt damit im Prozessverlauf des Systems eine wesentliche Rolle.

In der fähigen Anpassung an seine Umwelt und der Integration von Wissen, in Form von Informationen, differenziert man zwischen den Systemen. Anpassung und Integration dienen damit als Indikatoren des Erfolges von Systemen, der damit messbar wird.

Die **Dynamik** eines Systems weist dem Namen nach schon auf die Bewegung hin, in der sich das System stetig und beständig befindet. Sie bezieht sich auf die Änderung des Systemzustandes in seiner Zeitdimension. Das System ändert sich selbst. Demzufolge bedeuten hohe Dynamiken hohe Änderungsraten. Das Ausmaß der Dynamik der Systemprozesse ist zum großen Teil von der Dynamik der Umwelt sowie von der Offenheit des Systems gegenüber seiner Umwelt abhängig. Klar ist jedoch, es ist stetig in Bewegung.

Schwerpunktmäßig ergeben sich mit der Systemtheorie zwei Ansätze für Organisationen. Zum einen wird ein System als ein komplexes System in einer komplexen Umwelt beschrieben, was die Forderung nach Offenheit nach sich zieht. Das bedeutet, von der Organisation werden in Folge des System-Umwelt-Bezuges und aufgrund ihrer sich rasch veränderten Umwelt stetig Anpassungsleistungen erwartet. Dem gegenüber werden Systeme auch als in sich geschlossene Systeme beschrieben. Hier liegt der Fokus nach systemtheoretischem Ansatz auf der Tatsache, dass sich die Organisation nur durch eine Begrenzung und Differenzierung selbst erschafft. Die Begrenzung ist die Voraussetzung dafür, dass die Organisation in einem übergeordneten System, demzufolge in einer Institution, ihre Identität finden kann. Nur durch ihre Sinn- und Zweckbestimmung, in der sie sich klar von ihrer Umwelt unterscheiden muss, erreicht sie ihre Begrenzung und findet ihre Identität. Damit erreicht sie, ihrer Bedeutung Nachdruck zu verleihen und begründet weshalb sie notwendig ist und gebraucht wird. Sie definiert für sich und ihre Umgebung den Sinn (vgl. Wöhrle 2003: 41 ff.).

Grunwald bringt mit dem systemtheoretischen Ansatz neuere Konzepte der Organisationssoziologie in Verbindung. Er sieht mit diesen die Entwicklung in und von Organisationen aus veränderten und verschiedenen Perspektiven. Es sind die Politik in und von Organisationen, die Organisationskultur und der Wandel von Organisationen sowie die Organisationsgesellschaft (vgl. Grunwald in: Otto, Thiersch 2011: 1040ff.).

#### Perspektive - (Mikro) Politik in und von Organisationen:

Aus Sicht der (Mikro) Politik stehen nicht das Management mit seinen Steuerungsbemühungen oder die Organisation als zweckrational bestimmtes, statisch strukturiertes Gebilde im Mittelpunkt, sondern das politisch soziale Geschehen. Entscheidungsprozesse in und von Organisationen tragen demzufolge politischen Charakter, der in ihren Entscheidungen reflektiert und mit einbezogen werden muss (vgl. Küpper, Ortmann 1992, Neuberger 2006; Matys 2006 in: Otto, Thiersch 2011: 1040). Organisationsstrukturen werden als Strategien der jeweils herrschenden Koalitionen gesehen und somit sind Entscheidungen in Organisationen ein Produkt von transparenten Machtstrukturen und formellen sowie informellen Aushandlungsprozessen. Diese Erkenntnis gilt auch für die Aushandlungsprozesse zwischen verschiedenen sozialen Institutionen. (Mikro) Politik ist als ein „Schatten der Ordnung“ in und von Organisationen, durch die unerfüllbaren Diktate der Ordnung, zu sehen. Sie ist nicht der Selbstsucht der Akteure geschuldet (vgl. Neuberger 2006: VI in: Otto, Thiersch 2011: 1040).

#### Perspektive – Organisationskultur

Aus dieser Perspektive finden erwähnenswert das Handeln in Organisationen und das Verhalten der Organisationsmitglieder in seinen Auswirkungen auf die Organisation Beachtung. Das Verhalten der Mitglieder wird von akzeptierten Normen und internalisierten Werten beeinflusst.

#### Perspektive – Wandel von Organisationen

Er ist eine zentrale Perspektive der neueren Organisationssoziologie. Hier bezieht sich Grunwald auf Türk und Luhmann, die davon ausgehen, dass sich

Organisationen als dynamische Gebilde permanent in Bewegung befinden. Es geht aus dieser Perspektive um die Gestaltung eines geplanten Wandels von Organisationen auf der gesamten Ebene und um die Tatsache, dass sich Organisationen von selbst verändern (vgl. Türk 1992: 1641 ff., Luhmann 2005: in: Grunwald in: Otto, Thiersch 2011: 1041). Den Konzepten der Organisationsentwicklung und der Selektion kommen neben dem Konzept des organisierten Lernens, mit dem Potenzial für eine sozialwissenschaftliche Reflektion der Organisationsgestaltung eine besondere Bedeutung zu (vgl. Grunwald 2009 b: 104 ff., Grunwald in: Otto, Thiersch 2011: 1041). Durch das Organisationslernen kommt ein erfahrungsbezogener Prozess in Bewegung. Vorhandenes Wissen wird bewusst genutzt, neues Wissen wird in den Wissensfundus der Organisation aufgenommen. Bereits bestehendes Wissen wird paradigmatisch weiter entwickelt. So kann der Bestand an Wissen bei der Lösung zukünftiger Probleme hilfreich sein. Lernmodelle dienen der Förderung von Lernprozessen in Organisationen, der Durchführung von Experimenten und im Resultat dem Abbau von Hemmnissen w. z. B. vor Interpretationen, des Transfers von Wissen oder der Gefahr des Verlernens (vgl. Grunwald 2001: in: Otto, Thiersch 2011: 1041).

### Organisationsgesellschaft

Aus dem Konstrukt des Wortes ableitend, werden aus dieser Perspektive die Verbindungen von Organisation und Gesellschaft in den Blick genommen. Ortmann sieht den Hintergrund für die Betrachtung aus dieser Perspektive in der Tatsache, dass „Macht, ökonomische Zwänge und Herrschaft“ in der Organisationstheorie nicht die Rolle spielen wie in vergangenen Theorien (vgl. Ortmann et al. 1997: 15 in: Grunwald in: Otto, Thiersch 2011: 1041). Die moderne Gesellschaft ist eine Organisationsgesellschaft, in der gesellschaftliche Teilsysteme und die Lebenswelten von Organisationen miteinander verbunden sind und von ihnen durchdrungen werden. Organisationen prägen zum einen gesellschaftliche Teilsysteme und im Gegenzug sind Organisationen eng mit gesellschaftlichen Werten und Strukturen verknüpft. Gesellschaft und Organisation sind also aus der Perspektive der Organisationsgesellschaft untrennbar miteinander verbunden

und bedingen wechselseitig einander, d. h. die moderne Gesellschaft und die Organisationen befinden sich in einem Verhältnis gegenseitiger Abhängigkeit.

Aus den Darlegungen der Literatur zum systemtheoretischen Ansatz ergeben sich Erkenntnisse für Organisationen, die einem der nachfolgenden Punkte mit weiteren Erkenntnissen zusammengefasst werden.

## **5.2 Der Kulturwandel in Organisationen**

Hier soll nun der Blick auf die Organisationskultur als aktuelle theoretische Grundlage für Organisationen gelenkt werden. Grunwald sieht in ihr einen Ansatz mit bedeutenden Potenzialen für die Organisationsentwicklung. In ihrem Ursprung bezeichnet die Organisationsentwicklung eine spezifische Form des geplanten Wandels einer Organisation, mit neuen Anforderungen an die Organisationsgestaltung (vgl. Gebert 2004: 601 ff. in: Grunwald 2011: in: Otto, Thiersch 2011: 1045.). Nicht zuletzt vollzieht sich vor diesen Hintergründen auch ein Wandel in der Kultur von Organisationen.

Zunächst soll mit Hilfe theoretischer Aussagen eine Klärung von Begriffen und Zusammenhängen erfolgen, als Basis für ein besseres Verständnis von Kultur und Wandel im Zusammenhang mit Organisation.

Unterschiedliche Sichtweisen ergeben verschiedene Zugänge zur Auslegung von „Kultur“. Schein definiert Kultur als: „ Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (Schein: 1995: 25).

Die Anthropologen sehen in Kultur ein Synonym von Organisation. Aus dieser Perspektive würde es bedeuten, Organisationen sind Kulturen, die auf eine spezifische Art und Weise gesehen und verstanden werden müssen. Sie ist ein Muster, zum Verständnis organisatorischer Lebensprozesse. (vgl. Bate 1997: 22).

Bate definiert: „Die Kultur einer Gruppe ist das Muster von Grundannahmen , die eine gegebene Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, als sie mit ihren Problemen von externer Anpassung und interner Integration zurechtzukommen lernte“ (Bate 1997: 23). Sie ist nicht als eine objektive Realität existent, sondern als ein Aufmerksamkeitsraster im Auge des Betrachters zu sehen (vgl. ebd. 24). In Verbindung auf den Wandel der Kultur in Organisationen weist er auf die Bedeutung der Strategien einer Organisation hin. Er bringt mit dem Kulturwandel von Organisationen Schlüsselbegriffe wie **„Strategie, Kultur, Wandel, Organisation“** in Zusammenhang. Er teilt zum einen die anthropologische Sichtweise - Kultur ist Organisation - und erweitert sie noch, indem er in der Strategie die Kultur sieht (vgl. Bate 1997:18). Mit Bates Festlegung kristallisiert sich heraus, dass die Strategien für den Wandel von Kultur von Bedeutung sind. In den Annahmen, dass sie als Kulturformen gesehen werden, sofern sie das System von Wahrheiten, der sprachlichen Struktur, den Ideen, Werten und Überzeugungen umfassen, stehen sie, die Kulturformen, in enger Verbindung mit den Mythen einer Organisation. Im Ergebnis können also die Strategien unter bestimmten Voraussetzungen als die Kulturformen und Mythen von Organisationen gesehen werden (vgl. ebd. S. 32).

Der Wandel einer Organisation verstanden als Organisations- oder Kulturwandel, ist ein fundamentaler Wandel. Wöhrles Erkenntnisse bekräftigen diesen Gedanken. Er vertritt die Meinung, dass sich der Wandel auf der ganzen Ebene einer Organisation vollzieht und für sie etwas Bedeutendes, Wichtiges und Grundlegendes ist. Er passiert nicht nur auf der Ebene der üblichen alltäglichen Geschehnisse der Organisation, sondern er stellt einen Umbruch dar, bei dem sich aus soziologischer Sicht, typische Elemente eines Sozialsystems verändern. Das geschieht zum Beispiel beim Wechsel einer Gesellschaftsform in eine andere. (vgl. Wöhrle 2005: 51). Demzufolge kann davon ausgegangen werden, dass sich ein Wandel in periodischen Abständen wiederholt. Dem Hauptanliegen einer Organisation entsprechend, ihrem „Überlebenswillen“, lässt sich daraus ableiten, dass sich die Organisationen mit ihren sozialen Elementen der jeweiligen Zeit anpassend ändern müssen. Vor diesen Hintergründen kann eine bewusste Gestaltung von Organisationskultur

in ökonomischen, soziokulturellen und organisationsinternen Faktoren gesehen werden.

Die Sozialwissenschaften unterscheiden beim Wandel aus institutioneller Sicht zwischen verschiedenen Prozessen. Zum einen gibt es den **revolutionären** Institutionswandel, der mit dem Ersatz der Institution aufgrund des Niedergangs der voran gegangenen zu tun hat und zum anderen den **schleichenden**. Er verändert den bestehenden Charakter der Institution. Der Wandel bezieht sich in diesem Fall auf die Veränderung der Struktur, der Funktionsweise, der Art und Weise der Präsentation und der Verhaltensweisen der Personen in Institutionen (vgl. Wöhrle 2001: 8 ff.).

Die Wissenschaft differenziert die Formen des Kulturwandels in den Wandel erster und zweiter Ordnung. Der Wandel erster Ordnung bringt für Organisationen eine quantitative Veränderung, durch Verbesserung im herkömmlichen Rahmen und von den Organisationsmitgliedern gewollt. Hinsichtlich des Wandels zweiter Ordnung kommt es zur qualitativen Veränderung des Rahmens in Form eines Umbruchs, mit z.T. schmerzlichen Erfahrungen, die von den Organisationsmitgliedern nicht gewollt sind. Aus den Erwartungen der Umwelt vs. der Organisation und ihrem bisherigen Verhalten dazu, d.h. inwieweit sie darauf eingeht, ergibt sich die Notwendigkeit für die Richtung des Wandels erster oder zweiter Ordnung. Mit dem Wandel zweiter Ordnung ergeben sich die Veränderungen, die die bisherige Struktur, das Selbst- und Führungsverständnis und die Abläufe in der Organisation grundlegend verändern. Ebenso die Verhaltensweisen und Kommunikationsprozesse der Organisationsmitglieder. Ein bewusst eingeleiteter oder gesteuerter Wandlungsprozess ist ohne Führung und Management nicht realisierbar. Dabei sollte das Management auf einer Ebene erfolgen, die vermittelnd in Bezug auf die strategische Gestaltung der Organisation zwischen Außen- und Innenwelt der Organisation wirkt (vgl. ebd. S. 10).

Aus der Perspektive der Veränderung durch Wandel kann man „Innovation“, umgangssprachlich das Synonym für Veränderung, mit Wandel in Organisationen in Verbindung bringen. Umso interessanter ist für mich die



Erkenntnis, dass die Soziologie aus genannter Perspektive mit Innovation nicht die Veränderung typischer Elemente eines Sozialsystems bezeichnet, sondern die Erneuerung jener (vgl. ebd. S. 7). In der Managementlehre versteht man unter „Innovation“ wiederum die Veränderung im Organisatorischen oder die Erbringung neuer Leistungen (vgl. ebd. S. 11). Im Ergebnis soll für Organisationen durch Innovation das gleiche Ziel erreicht werden, dass in einer angemessenen Anpassung der Organisation besteht, um neue Herausforderungen bewältigen zu können. Der Unterschied zum Wandel besteht in der Veränderung durch Erneuerung und nicht in einem fundamentalen Umbruch der Elemente eines Sozialsystems.

Grunwald betont in seinen Aussagen zum systemtheoretischen Ansatz aus der Perspektive des Organisationswandels, dass Lernmodelle erhebliche Bedeutung für den Prozess des Organisationswandels haben. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle auch auf den Prozess des organisationalen Lernens und das Konzept die Lernende Organisation eingegangen werden.

Nach Reber (Reber in: Frese: 1992: 1239 ff.) findet erfolgreiches Lernen in Organisationen in drei Stufen statt:

- durch individuelles Lernen der Organisationsmitglieder,
- durch Lernen als Gruppenprozess, indem individuelle Lernerfahrungen und-potenziale zusammengefügt werden und
- durch die Verknüpfung der Gruppenleistungen auf Makroebene, die für die Umsetzung der individuellen und mikrosozialen Lernleistungen entscheidend ist (vgl. Wöhrle 2001: 26).

Geißler definiert: „Organisationslernen kann als ein Prozeß verstanden werden, dem sich das Steuerungspotential der Organisation im Umgang mit ihrem Kontext und mit sich selbst verändert“ (Geißler 1995: 10 in: Wöhrle 2001: 28). Das Organisationslernen erfolgt nach den Kategorien: **Ziele, Bedingungen, Verhalten, Erinnerungen, Visionen, Wachstum, soziale Normen, Kultur gemeinsam erlebter Sinnhaftigkeit** (vgl. ebd.).



Für die ideale Weiterentwicklung der Organisationen in Folge durch Organisationslernen, gibt es Modelle, die diesen Prozess unterstützen. Ausgangspunkt dieser Modelle ist nach Sattelberger, dass Organisationen organisatorische Sinnmodelle als Basis haben, die er wie folgt unterscheidet:

→ **Zielmodell, Koalitionsmodell, Überlebensmodell, Institutionenmodell, Fortschrittsmodell** (vgl. Sattelberger 1991: in: Wöhrle 2001: 29).

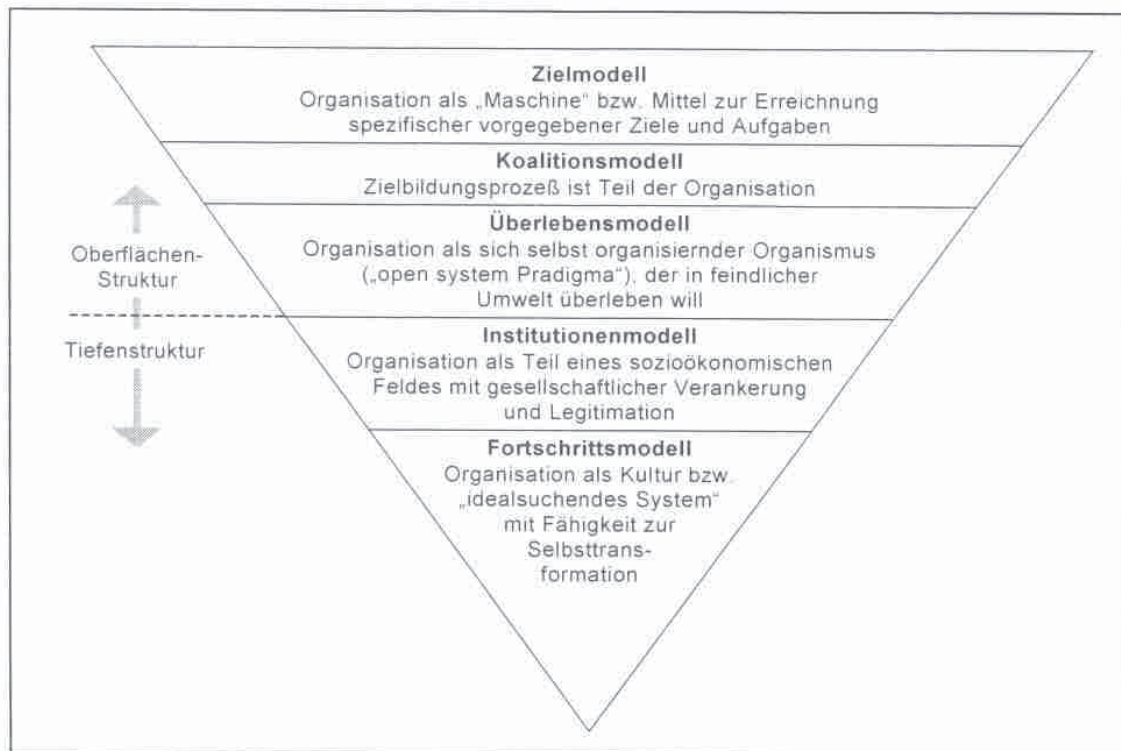


Abb. 2

Bereits Ende der 60er Jahre kam Habermas zu der Erkenntnis, dass die Interessenslehre Ausgangspunkt dieser Modelle ist (vgl. Habermas 1968: in: Wöhrle 2001: 30).

Doch zurück zu Sattelberger, der eine Typisierung des Organisationslernens wie in der folgenden Grafik ersichtlich vornimmt und aus der absehbar ist, dass die Organisationsentwicklung und –transformation für den grundlegenden Wandel einer Organisation bedeutsam sind- (vgl. Sattelberger 1991: in: Wöhrle 2001: 31).

Zielsetzung der Organisation	Typ des Organisationslernens	Lernstimuli	Lernergebnisse	Lernmechanismen
Regeln interner Angelegenheiten und Operationen	<b>Organisations- änderung</b> („change“)	neuartige Probleme im Sinne von „performance gaps“	<b>internes Justieren</b> (adjustment) mit dem Ziel der Kongruenz von Verhalten mit Zielen, Standards, Quoten etc.	Reformulierung von Aktion-Resultat-Beziehungen (auf Grundlage vorhandener Fähigkeiten der Organisation)
Überleben in der Umwelt	<b>Organisations- entwicklung</b> („development“)	verwirrendes „Puzzle“ im Rahmen der Unternehmen- / Umwelt-Beziehung	<b>Anpassung</b> (adaptation) mit dem Ziel der Balance des Unternehmens mit der sich ändernden relevanten Umwelt	Akzeptanz neuer strategischer Annahmen (durch Umfeld-Monitoring und strategische Neuorientierung)
Vorbereitung auf eine mögliche Zukunft	<b>Organisations- transformation</b>	schmerzhafte Anomalien	<b>Antizipation</b> (anticipation) der wahrscheinlichen Zukunft durch Änderung von Charakter bzw. Kultur der Organisation	Vision eines neuen Kulturkerns (durch Umgang mit Unbekanntem)

Abb. 3

Wöhrle bezieht sich in Aussagen zum Konzept der lernenden Organisation auf Boydell, Burgoyne und Pedler, die als Wesentliches im Ansatz den Lernprozess aller Organisationsmitglieder betonen. Er wird von der Organisation gefördert und im Resultat wandeln sich durch diesen Prozess alle Beteiligten und die Organisation selbst. Das Konzept der lernenden Organisation ist durch Merkmale gekennzeichnet wie: Lernen durch Strategiebildung, Mitsprache der Organisationsmitglieder an der Unternehmenspolitik, Informationsfluss, formatives Rechnung- und Kontrollwesen, internen Austausch und flexible Vergütung, qualifizierende Strukturen, Ressourcen im Umfeld als strategische Prävention, externes lernen, Lernklima (vgl. Pedler, Burgoyne, Boydell 1994: in: Wöhrle 2001: 32 ff.)

Die abschließende Erkenntnis dieser inhaltlichen Ausarbeitung, Grunwalds Aussage, dass Lernmodelle erhebliche Bedeutung für den Prozess des Organisationswandels haben, ist berechtigt und wurde durch die wissenschaftlichen Aussagen bekräftigt. Die Kultur einer Organisation muss im Kontext von Management und Organisation gesehen werden, die damit Auswirkungen auf die Organisationsgestaltung und -entwicklung mit sich bringt. Sie kann als Anspruch aber auch Chance für eine Organisation gesehen werden.

### 5.3 Die Erkenntnisse für Organisationen Sozialer Arbeit

Auf der Basis der aktuellen theoretischen Grundlagen lassen sich für Organisationen der sozialen Arbeit neue Erkenntnisse ableiten.

So bestehen aus der Perspektive des systemtheoretischen Ansatzes im Kern wesentliche Neuheiten zum einen darin, dass die Organisation als offenes System, im Großen Ganzen detailliert wahrgenommen wird. Zum weiteren kommt ihr nun eine eigenständige Bedeutung zu. Ganz wichtig ist die Erkenntnis, dass sich die Organisation selbst schafft und steuert. Als Basis ihrer Schaffung muss das Verhältnis der Organisation zu seiner Umwelt klar sein. Es sind grundlegende Erkenntnisse, die für die Organisationsgestaltung und –entwicklung von großer Wichtigkeit sind.

Eine Organisation Sozialer Arbeit braucht eine präzise Sinn- und Zweckbestimmung und eine Identität. In ihrer Sinn- und Zweckbestimmung muss klar zum Ausdruck kommen, weshalb sie notwendig ist, dass sie gebraucht wird und was sie von anderen unterscheidet. Diese Anliegen vertritt die Organisation in ihrem Leitbild. Im Leitbild müssen sich die Elemente wie Visionen, Hauptanliegen und Ziele der Organisation ebenso widerspiegeln, wie auch Elemente, die Aussagen über den besonderen Wert der Beziehungen extern wie intern treffen. Aussagen über Grundsätze, zur Führung der Organisation und was die Mitarbeiter auszeichnet, sollte ebenfalls enthalten sein. Wichtig ist, dass sich das Leitbild mit den Inhalten zur Sinn- und Zweckbestimmung von anderen und absolut vom Umfeld der Organisation unterscheidet. Für die Organisation ist diese Abgrenzung von größter Bedeutung, es ist ihre Existenzsicherung. Nur durch eine interne wie externe Abgrenzung, findet die Organisation ihre Identität. Im Kern vertritt sie damit ihre Unternehmensgeschichte, den Unternehmenszweck, Werte, Normen und Einstellungen, die durch ihr Erscheinungsbild, die Kommunikation nach innen und außen und das Verhalten der Mitarbeiter zum Ausdruck kommen.

In der Organisation laufen stetig Lern- und Kommunikationsprozesse, die ihr Vorteile für eine bewusste Interaktion zwischen Umwelt und Organisation, für die Stabilität der Organisation und ihrer Leistungsprozesse sowie für den

Wissensaustausch innerhalb der Organisation und mit anderen Systemen bringen. Durch den Beziehungsaufbau zur Umwelt und den Wissensaustausch, kommt es zur Vernetzung mit anderen Systemen. Die Organisation kann zeitnah auf ihre sich schnell verändernde Umwelt reagieren, sie entwickelt zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und kann dementsprechend ihre Leistungen anpassen. Sie entwickelt Kompetenzen der Kreativität und Kooperationsfähigkeit, was in Folge einen Qualitätszugewinn mit sich bringt und sie „wettbewerbsfähig“ macht. Das ist in Zeiten notwendigen Konkurrerens für sie von größter Bedeutung und sichert ihr „Überleben“ und ihre Entwicklungsfähigkeit.

Durch Arbeitsteilung (Spezialisierung) erhält der Gedanke der Kooperation zwischen den Menschen in Organisationen vs. dem früheren einen anderen Inhalt, basierend auf einem anderen Niveau. So beschäftigen sich z. B. nicht mehr alle Organisationsmitglieder mit der Herstellung dergleichen Dinge oder befassen sich mit Lösungen von Problemen, die ein Einzelner nicht bewältigen kann. In Folge reduzieren sich für den Einzelnen die Prozessabläufe in ihrer Komplexität. Für das Mitglied der Organisation wird der Prozess im Ganzen überschaubarer. Gefahren der Unübersichtlichkeit und damit verbundenes Chaos reduzieren sich für den Einzelnen und er kann in übersichtlichen Zusammenhängen tätig werden. Die Organisation schafft in diesem Fall mit der Reduktion der Komplexität ihrer inneren Prozessabläufe Voraussetzungen zur Bewältigung komplexer Probleme, zur Herstellung komplizierter Produkte und zur Erbringung von Dienstleistungen. Durch klare Strukturen in Form von organisatorischen Festlegungen, Reglements, Vorschriften, Handbücher, örtliche und räumliche Festlegungen sowie informationstechnischen Festlegungen, schafft die Organisation Vorgaben für die strukturellen Prozessabläufe in Organisationen und eine gute Basis für erfolgreiches Vorgehen.

In Organisationen, die durch Arbeitsteilung ein gemeinsames Ergebnis erreichen, müssen im Vorfeld Entscheidungen getroffen werden. Diese sollten in arbeitsteiligen Organisationen ein Minimum an Kohärenz aufweisen. Die Entscheidungen müssen zusammen passen und aneinander anschließen

können. Grundvoraussetzung dafür ist das Kommunizieren innerhalb der Organisation, d.h. unter den einzelnen Teilsystemen, aber auch im Kontext, im Sinne eines Wissensaustausches und Informationsflusses.

Alle laufenden Entscheidungsprozesse bewusst zu vollziehen, würde jedes soziale System überfordern. Aus diesem Grund hält die Organisation selbst fest, was neu und was nicht immer neu entschieden werden muss. Die Organisation kristallisiert sozusagen Entscheidungen und Entscheidungsprozesse. Sie trifft Festlegungen, die nicht jedes Mal neu ausgehandelt oder entschieden werden müssen, sondern zeitüberdauernd Gültigkeit haben. So strukturiert die Organisation das Alltagsgeschehen und Planungsprozesse, in dem sie gültige Prämissen, Entscheidungskriterien und Prozessmuster zeitüberdauernd festhält. Dabei ist jede Organisation mit der Grundparadoxie konfrontiert, dass sie einerseits gleichermaßen für Stabilität sorgen muss, indem sie für eine gewisse zeitüberdauernde Gültigkeit und Verlässlichkeit von Festlegungen sorgt, aber andererseits muss sie auch die Chance der Anpassung und Erneuerungen ermöglichen. Organisationen sind also einerseits im Ansatz stabil und andererseits als dynamische Gebilde zu sehen, die stetig in Bewegung sind. Im Sinne der Lösung dieser Paradoxie müssen die Festlegungen von Organisationen veränderbar und entwicklungsfähig bleiben. Es stellt große Herausforderungen an das Management, denn die getroffenen Entscheidungen sind für das „Überleben“ der Organisation entscheidend.

Im Unterschied zu einer Familie, in der es vor allem um Erziehung von Kindern geht, haben Organisationen keine selbstverständliche, vorgegebene Aufgabe. Die Grundaufgabe einer Organisation, d.h. der genaue Zweck, die erwartete Wirkung für die Anspruchsgruppen und die damit verbundenen Teilaufgaben müssen je neu ausgehandelt und verbindlich spezifiziert werden. Wichtig dabei ist, dass die Organisation bei ihren Entscheidungen gesellschaftliche Aspekte, ihren Bereich betreffend, beachtet und in ihren Prozessabläufen reflektiert. Ihre Leistungen beinhalten damit gesellschaftliche Normen und Werte, die sich in der Umsetzung widerspiegeln. Im Zuge ihrer „Selbststeuerung“ ist die Organisation in der Lage, sich bei Entscheidungen zu neuen gesellschaftlichen Anforderungen diesen schrittweise zu nähern und systematisch nach Lösungen

zu suchen. Die Lösungen müssen in ihr Konzept und Muster passen. Die nutz- und gewinnbringenden Leistungsangebote (Gewinn im Sinne von Erfolg) für Adressaten und Beteiligte haben für erfolgreiche Organisationen einen großen Stellenwert.

Aus der Perspektive des kulturellen Wandels zeichnen sich Erkenntnisse ab, die Kulturen von Organisationen zu verstehen und angemessen mit ihnen umzugehen. Es gehört zu den anspruchsvollsten und wichtigsten Herausforderungen. Sei es im Kontext der persönlichen Lebensgestaltung, der Politik oder des Managements. Die Wirkung von Kulturen ist von größter Bedeutung. In der Kultur einer Organisation spiegeln sich ihre Normen und Werte, die Einstellungen und Haltungen in der Führung und Zusammenarbeit im Inneren und gegenüber den Anspruchsgruppen, sowie die Sprachregelungen und ihre Argumentationsmuster wider. Selbst ihre Identität, die kollektiven Erwartungen, Denkmuster und auch die Hintergrundüberzeugungen, im Sinne der lokalen Theorien, zeigen sich in der Kultur der Organisation. Das heißt also sie verkörpert das gesamte organisationale Geschehen, mit den darin zum Vorschein kommenden Umgangsformen der Organisationsmitglieder untereinander sowie im Kontext.

Für die Organisationen bleiben die Prozesse des Wandels planbarer, sofern der Wandel sich nicht zu weit ausdehnt und überschaubar ist. Das bedeutet konkret, je dimensionaler der Wandel, desto schwieriger gestaltet sich die Prozess-Planung für einen bewussten Wandel. Durch den geplanten, gelenkten und systematischen Prozess zur Veränderung der Kultur, der Systeme und des Verhaltens der Organisation, erreicht die Organisation eine Verbesserung ihrer Ziele durch mehr Effektivität bei der Lösung ihrer Probleme. Im Wandel von und in Organisationen, ist der Kern ihrer Entwicklung zu sehen. Da er einen Umbruch bedeutet, ist er von Organisationen langfristig angelegt. Es ist für die Organisation ein geplanter, umfassender Wandel, dessen Schwerpunkt auf den Wandel von Gruppen weniger von Individuen liegt. Aus genannten Gründen empfiehlt es sich, externe Berater zu holen, die direkt dafür ausgebildet wurden.

Das Anliegen im Wandel von Organisationen besteht für sie in der Erfüllung ihres Wunsches nach Wahrung ihrer Identität und Ziele, die sie nicht ändern



möchte. Aus dieser Perspektive ist es in Organisationen Normalität, dass bei einem grundlegenden Wandel, wo sich auch Normen und Werte verändern, wo ein neues Denken erforderlich wird, nicht alle der Organisation zugehörigen Mitglieder zustimmend an diesem Wandel beteiligen oder Interesse zeigen. Hinzu kommt, dass eine Organisation meistens nicht eine einzige „Monokultur“ verkörpert. Als Folge, der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Aufgaben und deren Anforderungen in unterschiedlichen Kontexten und als Folge unterschiedlicher Formen der Führung und Zusammenarbeit, bilden sich in aller Regel verschiedene Subkulturen. Die Herausbildung von Subkulturen ist in der Realität abhängig von der Größe einer Organisation. Je größer die Organisation, desto größer die Wahrscheinlichkeit der Entstehung. In kleineren Organisationen wird es eher nicht der Fall sein.

Die Fähigkeit, dass Organisationen in der Lage sind zu lernen, verschafft ihnen die Voraussetzung, sich den in ihrer schnell veränderten Umwelt ergebenden Problemen zu stellen. Dabei müssen ihre Leistungsangebote den heutigen Herausforderungen angemessen sein und kundenorientiert ausgelegt. Ihr Potenzial an Kreativität und Wissen kann die Organisation zielgerichtet nutzen und unter Beweis stellen. In der Konsequenz steigert die Organisation dabei ihre Kompetenz in Problemlösungen, was für weitere nur von Vorteil sein kann, wie schnelles bewegliches unbürokratisches Handeln.

Mit dem generierenden Wissen erreicht die Organisation vs. anderen Organisationen und gegenüber ihrer Umwelt ihre Stabilität. Organisationale Prozesse für die Organisationsentwicklung können bewusst geplant werden. Motive für die Entwicklungstätigkeiten sehen Organisationen im Wettbewerbsdruck, in der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit, im Wunsch nach mehr Orientierung am Menschen, in der Notwendigkeit tief greifender Veränderungen der Art und Weise, in der engen Verknüpfung zwischen Ressourcen und Bedürfnissen der Kunden, in der Notwendigkeit der Qualitätsverbesserung der Leistungen, im Versagen oberflächlicher organisatorischer Umstrukturierungen und nicht zuletzt in der Klärung ihres Images. Durch die Orientierung am Konzept der lernenden Organisation kann eine Organisation primär an Wettbewerbsvorteilen gewinnen.

Für lernende Organisationen sind die Rahmenbedingungen von größter Wichtigkeit. Sie können dazu führen, dass Lernprozesse behindert werden, so z. B. auch die Lernbereitschaft einzelner. Unterschiedliche Rollenerwartungen der Organisationsmitglieder führen dazu, dass individuelle Lernerfahrungen dem organisationalen Lernprozess nicht zur Verfügung gestellt werden. Die äußeren Begebenheiten einer Organisation beeinflussen also mehr oder weniger das Organisationslernen. Dem entgegen können die Rahmenbedingungen aber auch als „Ressource“ von Lernprozessen dienen, die weit über die Möglichkeit des individuellen Lernens hinausgehen. Eine Organisation kann ein breiteres Wissen speichern als ein einzelnes Mitglied. Dieses breite Wissen kann den Organisationsmitgliedern insgesamt zur Verfügung gestellt werden. Die Ergänzung des organisatorischen Wissens durch einzelne ist jedoch nicht ausgeschlossen sondern wünschenswert. Die Rahmenbedingungen können also einerseits das Lernen verhindern und andererseits unterstützen und fördern. Das Management von Organisationen steht damit vor der Herausforderung, Rahmenbedingungen entsprechend der Situation zu schaffen. Die Chancen für lernende Organisationen bestehen wiederum in der höheren Leistung, die zum einen für den Einzelnen durch gemeinsames Lernen entstehen und zum anderen auch im gemeinsamen Nutzen des Wissenspotenzials. Die Organisation ist dadurch in der Lage, ein höheres Pensum zu schaffen. Damit die Organisation Lernprozesse als erfolgreich verzeichnen kann, sollte sie die Fähigkeiten zur **Selbstbeobachtung, -beschreibung, -reflexion und des Selbstverstehens** ihrer laufenden Prozesse haben. Die Reflexion des Lernkontextes und das Entdecken von Lernhindernissen und –erleichterungen stellt eine wichtige Aufgabe dar. Auf der Basis ständigen Nachdenkens schafft die lernende Organisation neue Theorien, die sie dann anwenden kann. Dieser Prozess muss für die Organisation alltäglich und selbstverständlich werden. „Lernen“ kann also nicht als abgeschlossener, sondern als ein fortlaufender Prozess betrachtet werden. Organisationales Lernen bedarf Kontexten, die die Organisation im Umgang mit dem Neuen allgemein und im Reflexionsvermögen auf kognitiver und normativer Ebene befähigen. Es sind Kontexte, die hinsichtlich ihrer Entwicklung speziell zur Verbesserung führen. Die Lernprozesse erfordern damit das Vergessen alter, unbrauchbarer Fähigkeiten



und Verhaltensweisen. Neues Lernen erfordert nicht mehr benötigte Wissens Elemente zu eliminieren, um „Speicherplatz“ für neue aktuelle Elemente zu schaffen. Neues Lernen bedingt das Verlernen eingefahrener Lernroutinen, die ein Lernen verhindern. Sie müssen abgebaut werden, damit Lernpotenziale frei werden.

#### **5.4 Zusammenfassung**

Mit den aufgeführten Erkenntnissen aus aktuellen theoretischen Grundlagen, ergeben sich potenzielle Möglichkeiten für die Organisationsentwicklung und -Gestaltung von Organisationen Sozialer Arbeit. Es entstehen Chancen aber auch Herausforderungen für die Organisationen, die es gilt zu nutzen oder anzunehmen.

Organisationen der neuen Zeit sind durch eine gleichermaßen faszinierende aber auch bedrohliche Komplexität gekennzeichnet. Sie stellt für Organisationen eine Grundherausforderung dar und zwingt sie zu einer gewissen Entscheidungsnotwendigkeit, als Folge der auf sie wirkenden Komplexität. Je größer die Optionsräume werden, desto unausweichlicher werden Entscheidungen, bzw. Selektionen. Organisationen können sich nicht nicht entscheiden. Diese Notwendigkeit fordert Organisationen heraus, unabhängig davon ob Entscheidungen bewusst oder unbewusst getroffen werden. So impliziert jede Entscheidung ein gewisses Risiko. Nimmt der organisationale Entscheidungsdruck auf allen Ebenen zu, wird deutlich warum das Management von Organisationen immer anspruchsvoller wird. Das Ganze wird immer schwieriger von einem Zentrum her fassbar und demzufolge schwierig steuerbar. Es erfordert ein Management mit neuen Kompetenzen, dass sich der fortschreitenden gesellschaftlichen technologischen Modernisierung in ihren Auswirkungen auf Organisationen der Sozialen Arbeit anpasst.

Vor diesem Hintergrund lassen sich Organisationen der Neuzeit in ihrem organisationalem Geschehen durch implizite und explizite Dimensionen beschreiben. Die impliziten Dimensionen sind historisch gewachsen, nirgends fest gehalten, dem Individuum gar nicht oder kaum bewusst. Sie vollziehen sich

in unserem Denken, Handeln und der Kommunikation. Implizites weist eine selbstverständliche Gültigkeit auf und entfaltet demzufolge eine zentrale Wirkung. Die expliziten Dimensionen beinhalten die Formen von schriftlich kodierten Festlegungen, Leitbilder, Handbücher, Organigramme, Reglements, Verordnungen und Vorschriften. In der Managementlehre werden die impliziten Elemente mit der Kultur einer Organisation in Verbindung gebracht und die expliziten Elemente werden als die Strukturen, der Organisation bezeichnet. Alles was schwierig fassbar und dementsprechend unverfügbar ist, wird im Alltagsgeschehen der Kultur der Organisation zugeordnet. Es geschieht eigenmächtig, unbewusst im Alltag einer Organisation, sozusagen „hinter unserem Rücken“, aber mit hoher Eigendynamik. Die Kultur entfaltet eine vielfach mächtigere Wirkung als die expliziten Dimensionen. Sie ist das Zusammenwirken aller historisch gewachsenen Selbstverständlichkeiten, ein „blinder Fleck“ unseres Denkens und Handelns und Kommunizierens. Erfolgsentscheidend ist deshalb ein achtsamer Umgang mit Fremden. Gerade für neue Organisationsmitglieder ist die Kultur von großer Bedeutung, im Fall ihrer Integration oder ihrer Einwirkung auf soziale Praktiken. Die Kultur der Organisation verkörpert diese Praktiken. Voraussetzungen dafür sind das Abschied nehmen von einer erfolgreichen Vergangenheit, eine Haltung des Respekts und der Wertschätzung dessen, was gut läuft. Nur so kann Abschied genommen und „Neuland“ betreten werden. Aus dieser Perspektive wird verständlich, dass Organisationsmitglieder am besten über die Kultur erreichbar sind.

Die in einer Organisation implizit gewachsenen und explizit getroffenen Festlegungen verkörpern zeitüberdauernd gültige Strukturmomente, die das organisationale Alltagsgeschehen ordnen. Durch die Festlegung der Strukturen erfolgt die Ordnung des Alltagsgeschehens soweit, dass noch Raum für notwendige Entscheidungen bleibt. Von zentraler Bedeutung ist, dass die Struktur und die Kultur der Organisation immer im Zusammenhang mit dem organisationalen Ereignis- und Handlungsstrom gesehen werden müssen. Die Kultur einer Organisation wird überhaupt erst im alltäglichen Reden und Handeln erfahrbar und beobachtbar. Sie ist ausschließlich in den wiederkehrenden Mustern des alltäglichen Aufgabenvollzugs einer Organisation

wirksam. Die Struktur und die Kultur auf der einen Seite, die laufenden Prozesse auf der anderen, sind als „Dualität“ zu verstehen. Das heißt, das eine ist ohne das andere nicht denkbar, denn die Strukturdimension verkörpert das Wiederholbare und Musterhafte organisationale Geschehen und die Prozessdimension bezieht sich auf den stets anteiligen unmittelbaren Vollzug der Aufgaben, Begegnungen und Konversationen.

Aufgrund einer sich schnell verändernden Umgebung bedarf es einer Veränderung, d. h. im tieferen Sinn einem Wandelprozess in Organisationen. Die Organisationen müssen sich darauf einstellen und versuchen, mit den Veränderungen Schritt zu halten. Durch den Ansatz des gemeinsamen Lernens, die Anreicherung des Wissensfundus der Organisation, wird dieser Prozess weitgehend unterstützt. Die vielfältigen Einflüsse aus der Umgebung, die sich ergebende Unsicherheit und die wachsende Dynamik, sind Kennzeichen des prozessorientierten Wandels aller in einer Organisation befindlichen Akteure. Wandel ist daher nicht als Ausnahme zu betrachten, sondern als Normalität. Der Kulturwandel darf im Kontext des Managements nie losgelöst von strategischen Herausforderungen gesehen werden. Ohne ein strategisches Grundverständnis und ohne einer strategischen Legitimation ist es kaum möglich, Ressourcen für den Wandelprozess, einen nachhaltigen Kulturwandel zu mobilisieren. Der strategische Wandel ist mehr, als ein technischer Vorgang. Er bedarf einer sorgsam, simultanen Bearbeitung der Sach- und Beziehungsdimension durch die Manager.

Für die Organisationsgestaltung und das Management von Organisationen, bedeutet es, dass es sich auf bewusst geplante Wandlungsprozesse einstellen muss wie auch auf emergente und ungeplante. Diese muss sie im Zusammenhang mit dem organisationalen Lernen sehen. Prozesse organisationalen Lernens müssen angeschoben, gefördert und gesteuert werden. Sie müssen sich an den Bedarfen der Adressaten orientieren. Diese adressaten- und lebensweltnahe Dienstleistungserbringung gelingt der Organisation nur wenn sie in der Lage ist, mit dem Wandel ihres Umfeldes und dem in der Organisation oder auch der über ihr stehenden Institution adäquat

umgehen zu können. Indem sie sich diesen komplexen Anforderungen stellt, entwickelt sie sich in ihrer bestehenden Form weiter.

Die zusammengefassten Erkenntnisse führen zu einem neuen Verständnis für und von Organisationen, in dem sie als offene Systeme und als Kulturen verstanden werden. Für eine professionelle Führung ist das Wissen um dieses neue Verständnis, sowie das Wissen um die Komplexität für Organisationen Sozialer Arbeit, dass sich aus den theoretischen Grundlagen abzeichnet, von großer Bedeutung. Darin sind Gründe für ein notwendiges Management der Organisationen, zu sehen.

Von ausschlaggebender Bedeutung sind dafür u.a. Kenntnisse über geeignete Managementkonzepte und ihre Auswirkungen auf die Organisationen im sozialen Sektor. Das wird im nächsten Teil der Arbeit thematisiert.

## 6 Management von Organisationen der Sozialen Arbeit

Management in sozialen Organisationen heißt heute, sich in vielen Facetten des Managements auszukennen. Schon die verschiedenen Arten des Managements, wie das aufgabenorientierte Management, das Personalmanagement, das Ressourcenmanagement, das Zeit- und Qualitätsmanagement, Projektmanagement, Risikomanagement sowie das Selbstmanagement oder das Case Management geben Anlass dazu und sind für den Manager sozialer Organisationen ebenso wichtige Aufgaben wie für einen industriellen Firmenmanager. So sind die wesentlichen zentralen Aufgaben eines Managers die **Planung**, die **Organisation**, der **Personaleinsatz**, die **Führung** und die **Kontrolle**.

Bei der **Planung** geht es um die Bestimmung der Zielrichtung und um die Umsetzung der möglichen Handlungsoptionen sowie deren optimale Auswahl.

Die **Organisation** im Sinne von Planung ist die gedankliche Vorarbeit, zur Herstellung eines Handlungsgefüges. Zur Realisierung der Pläne werden die Aufgaben spezifiziert.

Der **Personaleinsatz** beinhaltet nicht nur die einmalige Stellenbesetzung, sondern auch die Erhaltung der Humanressourcen. Es geht um Personalentwicklung und -beurteilung.

In der **Führung** sind die Hauptthemen der Managementaufgabe die Motivation, die Konfliktbereinigung und die Kommunikation.

Die **Kontrolle** als die letzte Aufgabe ist der Soll-Ist-Vergleich. In diesem Vergleich wird geprüft, ob die Pläne realisiert wurden, ob, wo und weshalb Abweichungen aufgetreten sind. Aus ihr wird ersichtlich, ob Korrekturmaßnahmen oder grundsätzliche Planrevisionen erforderlich sind. Auf der Basis der Kontrolle entsteht die Neuplanung, die wiederum einen neuen Managementprozess bedingt. Daraus lässt sich schließen, dass es ohne Planung keine Kontrolle gibt (vgl. Steinmann, Schreyögg 2005: 12).

Um den unterschiedlichen Managementarten und den genannten zentralen Aufgaben im Management gerecht zu werden, bedarf es einer neuen Fachlichkeit, die in professionellen Konzepten und Methoden Beachtung findet.

Auf alle bekannten und bedeutsamen Konzepte für Organisationen und Methoden für das Management kann in der Arbeit nicht eingegangen werden, da es den inhaltlichen Rahmen der Masterarbeit überschreiten würde.

In dieser Arbeit soll stellvertretend für die Brisanz der Management - Konzepte das Konzept der Neuen Steuerung Thema sein. Es wird aufgrund seiner Bedeutung im engen Zusammenhang mit den Reformbewegungen und den Auswirkungen auf den sozialen Sektor thematisiert.

## **6.1 Managementkonzepte – Das Konzept der „Neuen Steuerung“**

Managementkonzepte, schriftlich fixiert, beinhalten die Gedanken, die zur Erreichung erwünschter Ziele der Organisation führen sollen. So soll mit dem Konzept der „Neuen Steuerung“ etwas realisiert werden, was im Folgenden explizit herausgearbeitet wird.

Seit einiger Zeit wird die Diskussion der kommunalen Verwaltungsreform durch ein neues Paradigma von Verwaltung bestimmt, genannt das Konzept der „Neuen Steuerung“.

Das Startsignal für umfangreiche und tiefgreifende kommunale Verwaltungsreformen und damit auch den Anlass zu breiten Diskussionen in der kommunalen Praxis und den wissenschaftlichen Fachdisziplinen, gab die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung Köln (KGSt) 1991, als sie den Bericht 12/1991 mit dem Titel „Dezentrale Ressourcenverantwortung – Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell“ veröffentlichte. Mit der Einführung des Konzeptes der „Neuen Steuerung“ in der Kommunalverwaltung, auch NSM – Neues Steuerung-Modell- genannt, sollten sich neue Tendenzen für die Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung ergeben. Schrittweise sollte das klassische Steuerungsmodell kommunaler Verwaltung, das kameralistische Rechnungswesen und damit inputorientierte Steuerung, der Vergangenheit angehören. Bürokratisches Behördenhandeln war nicht mehr gefragt, sondern das Thema der Zukunft lautete ziel- und kostenbewusste Steuerung der Verwaltung. Das Konzept der „Neuen Steuerung“ beinhaltet demzufolge wesentliche Forderungen nach einem neuen Verhältnis der Aufgaben von Verwaltung und Politik, anders formuliert, es ist das Konzept für die Verwaltungsmodernisierung, mit Tendenzen für Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung. Ausgangspunkt der Reformbemühungen, die Gründe zur Einführung des Konzeptes in der Kommunalverwaltung, sah man in den akuten Finanzproblemen auf dem betriebswirtschaftlichen Sektor. Sie forderten zwingend eine Überprüfung der bisherigen Formen der Aufgabenerledigungen, mit dem Ziel, eine Produktivitätssteigerung öffentlicher Dienstleistungen anzustreben. Kritische Diskussionen erfolgten zu den Fragen: Welche Art der Leistungen können von öffentlicher Verwaltung zufriedenstellend erfüllt werden? Wie müssen sie strukturiert werden, damit Leistungen stärker klientenorientiert und mit den erforderlichen fachlichen Standards erfolgen? Darin sah man erhebliche Gründe für notwendige Veränderungen auf der kommunalen Verwaltungsebene. Selbst auf internationaler Ebene zeichneten sich in einem Vergleich Gründe ab, die in deutlich erkennbaren Modernitätsrückständen

bestanden und überwunden werden mussten. Es erfolgte eine gründliche Überprüfung der Verwaltungsstruktur. Das Konzept der „Neuen Steuerung“ enthält Antworten auf grundsätzliche Fragen zur Gestaltung der sozialstaatlichen Strukturen (vgl. Merchel, Schrapper 1996: 7ff.). Elemente des Leitbildes des neuen Konzeptes sind Bürgernähe, Effizienz und Dienstleistung. Ihren Ursprung haben sie in der Privatwirtschaft, wodurch u. a. der Gedanke des Wettbewerbes in der sozialen Arbeit Einzug hält. Mit Hilfe neuer Steuerungsinstrumente kann diesem Gedanken und der Umsetzung der Elemente des Leitbildes des Konzeptes in der Praxis Rechnung getragen werden. Eines der neuen Steuerungsinstrumente mit großer Wirkung ist das Budget und die Budgetierung.

An den Erfahrungen des "Modell Tilburg", ein neues Konzept aus den Niederlanden, knüpfte der KGSt an und nutzte es richtungsweisend für die Umgestaltung der kommunalen Verwaltung. Die Probleme im Management- und Steuerungsbereich in den Niederlanden waren ähnlich wie in den Kommunen der BRD, nur dass Reformprojekte der Niederlande schon weiter fortgeschritten waren. Sie vertraten demnach die gleichen Ziele. Das „Tilburger Konzept“ spielte in den Diskussionen um die Neugestaltung kommunaler Verwaltungen in den letzten Jahren auch auf internationaler Ebene eine bedeutende Rolle (vgl. KGSt Bericht 19/1992: 9,13).

## **6.2 Managementinstrumente – Budget und Budgetierung**

Mit dem Wissen, dass es natürlich noch weitere Instrumente für ein erfolgreiches Managements gibt, die die Umsetzung der Konzepte und Strategien unterstützen, so steht auch grundlegend fest, dass die Instrumente nach der Qualität der Konzepte und Strategien ausgewählt werden, damit sie zum Erfolg führen. Aus Gründen der Aktualität und des Zusammenhanges mit dem Konzept der Neuen Steuerung, soll die Aufmerksamkeit in diesem Teil der Arbeit auf das Instrument Budget und Budgetierung gelenkt werden.

Zunächst eine kurze Definition zu Budget. Seinen Ursprung hat das Budget in der Haushaltsrechnung vom Staat und anderen Hoheitsverwaltungen. Aus dieser Perspektive wird die Übereinstimmung der Einnahmen und Ausgaben im

Soll und Ist, dem so genannten Etat, angestrebt. Die Weiterführung des Budgets in die private Wirtschaft, ist dadurch gekennzeichnet, dass im Budget das schriftlich formulierte Ergebnis eines Planungsprozesses in wertmäßig finanzieller Größe ausgedrückt wird. Es stellt so eine Wirtschaftlichkeitsrechnung dar. Es unterscheidet sich von anderen Plänen durch seinen Vorgabecharakter (vgl. Heiser 1964: 15). Die Budgetierung ist die eigentliche Technik der Budgetaufstellung und praktische Anwendung des Budgets, in Form der Planung, Koordinierung und Kontrolle (vgl. ebd. 16).

Sehr interessant ist, dass Malik im Budget und der Budgetierung wichtige Instrumente des modernen Managements, die besten zur Verfügung stehenden Instrumente für eine wirksame Führung in und von Organisationen sieht. Das Budget und der Budgetierungsprozess sollten nicht mehr ausschließlich als Werkzeuge der Finanzfachleute und Controller gesehen werden, wie es in der Praxis jedoch sehr oft dargestellt wird. Vielmehr sollten sie als eines der wichtigsten Managementwerkzeuge des Managers verstanden werden. Speziell das Budget sollten Führungsverantwortliche einsetzen, die ergebnisorientierte Einheiten zu führen haben.

Verschiedene Gründe untermauern die Wichtigkeit und Ernsthaftigkeit des Budgets und begründen, weshalb die Verantwortung nicht nur an die Controller delegiert werden sollte.

1. Es ist das beste Werkzeug für den erfahrenen Manager, um die Planung im Ganzen und die Arbeit zu organisieren. Es ist ebenso für den unerfahrenen Manager das beste Instrument, oder jenen der in eine neue Position gekommen ist, um die Firma und seinen Verantwortungsbereich kennen zu lernen. Es gibt kein besseres Mittel, sich in die Natur und die Zusammenhänge sowie die Gesetzmäßigkeiten des Geschäftes hinein zu arbeiten. So kann es gelingen, das Geschäft von Grund auf zu budgetieren. Wurde ein Bereich mehrmals „durchbudgetiert“ und die Ergebnisse (Budgetvorschläge) wurden ein- oder zweimal zur Überarbeitung zurückgewiesen, kann man davon ausgehen, dass der Manager das Geschäft verstanden hat.



2. Es ist das beste Instrument für den produktiven Einsatz der Schlüsselressourcen, insbesondere der Menschen. Das Budget ist im Grunde genau das Werkzeug, um Ressourcen überhaupt zu aktivieren und produktiv zu machen.

3. Für im Voraus laufende Koordination aller Aktivitäten eines Bereiches und der Firma im Ganzen, ist es das beste Werkzeug. Denn funktioniert das Zusammenspiel der einzelnen Teile zu einem größeren Ganzen nicht, dann interpretieren die Menschen es meist als Organisationsproblem. Nur selten ist es ein Organisationsproblem. Das Budget kann als Koordinationsmittel eingesetzt werden.

4. Auch für die Integration des Personals eines Bereiches und seines Leiters in die Gesamtorganisation, ist das Budget das beste Instrument. Es wird viel über Integration gesprochen, die Leute sollen sich mit der Firma identifizieren. Man ordnet es der Unternehmenskultur zu. Die Idee, Budget und Budgetierung als Integrations- und Identifikationsmittel einzusetzen, hatten bislang nur wenig Unternehmen.

5. Zur Revidierung der Pläne ist das Budget das einzige und beste Werkzeug. Das heißt, man hat das Wissen wann und wie man seine Pläne revidieren muss, wo korrigierbare Abweichungen vorliegen und noch wichtiger, in welcher Weise sich die Umstände und Annahmen geändert haben, auf denen das Budget aufgebaut wurde.

Das Budget als wichtigste Grundlage für wirksame und gute Kommunikation. Es ist mit all seinen Auswirkungen und Folgen in seiner Wichtigkeit so bedeutsam, dass es Gegenstand der Kommunikation sein sollte. Es sind Inhalte, über die Mitarbeiter Bescheid wissen und kommunizieren sollten, da sie im Zentrum ihrer Arbeit stehen.

Die Basis für eine richtige Budgeterstellung und -kontrolle sind Informationen. Die Informationen können Differenzen aufdecken und deshalb ist es wichtig zu wissen, dass ein Budget in seinen wichtigsten Positionen immer **Vergleiche** und **Differenzen** aufzeigt. Das heißt nicht erst bei der Budgetkontrolle, sondern

bereits bei seiner Erstellung kommen sie zum Vorschein. Die **Vergleiche** sind fallbezogen und beziehen sich in der Regel auf Vergleiche voran gegangener Ergebnisse, oder auf Vergleiche zu anderen Unternehmensteilen oder zu anderen Budgetpositionen. Die Vergleiche sind besonders wichtig, wenn strukturelle Änderungen im Rahmen der Budgetierung vorgenommen werden. Auffallende Differenzen sind schriftlich zu erklären. Meistens wird nicht einfach mehr verbraucht oder ausgegeben, sondern nur anders. **Differenzen** müssen also herausgearbeitet und erklärt werden, da es für sie die unterschiedlichsten Ursachen geben kann. Die Interpretationsspielräume sind dafür ziemlich groß.

Meistens analysiert man nur die negativen Abweichungen und vergisst dabei die positiven genauer zu betrachten, wie z.B.: Wo haben wir besser gearbeitet und budgetiert als erwartet und warum? Die Analyse sollte aber die positiven wie negativen Abweichungen enthalten. Denn die positiven Abweichungen können ein erstes und meist zuverlässiges Signal sein, dass es besondere unentdeckte Chancen und Stärken im Unternehmen gibt, denen Beachtung geschenkt werden sollte.

Im Budget enthaltene strukturelle Informationen, sind die Prozentsätze der Budgetpositionen untereinander, im Zeitvergleich und deren Veränderungen. In Form von Indexzahlen werden die wichtigsten Positionen ausgedrückt. Die Voraussetzung dafür ist eine saubere Dokumentation. Für ein zutreffendes Bild reicht nicht der Vergleich mit der Vorperiode. Der bessere Zeitvergleich ist mit gleitenden Durchschnitt zu erzielen, z.B. über 36 oder 48 Monate. Diese gleitenden Durchschnitte und ihre Trends liefern die wesentlichen Informationen für die Beurteilung von Entwicklungen.

Neben den absoluten Budgetzahlen (Ertrags- und Aufwandspositionen) sollte man gleichzeitig ausgewählte Kennziffern im Budget erfassen. Das ist allerdings vom Einzelfall sowie von der Größe des Unternehmens abhängig. Ein produzierendes Unternehmen weist demnach wesentliche Unterschiede gegenüber einem Dienstleistungsunternehmen auf. Es gibt trotzdem einige Kennziffern, die man in jedem Fall in Betracht ziehen sollte. Es sind Kennziffern zu folgenden Punkten:

- Marktstellung (Kundennutzen, Qualität, Marktanteil)
- Innovationsleistung
- Produktivität (Arbeitsproduktivität, Produktivität des Geldes, Produktivität der Zeit)
- Humanressourcen (Fluktuationsraten, Cash-Lohn, Liquidität (*Verhältnis, Verbindlichkeit*), Profitabilität – am besten als Gesamtkapitalrendite, = als Vorzinsen und Steuern ausgedrückt)

Das Budget muss als ein to-do-Werkzeug verstanden werden, d. h. der Anfang eines wirksamen Budgets sollte immer als Frage formuliert werden: **Welche Resultate wollen wir in unseren wesentlichen Aktivitätsfeldern erzielen?** Es sollte niemals eine Hochrechnung der Vergangenheit sein. Wenn man die Vergangenheit hochrechnet, läuft das Unternehmen über kurz oder lang in die Gefahr von Schwierigkeiten. Das Budget sollte als eine Art Willensbekundung – der Wille zur Veränderung - gesehen werden. Durch die Frage: Was soll in der Budgetperiode erreicht werden und wie? müssen alle langfristigen Vorhaben, Entscheidungen, Absichten sowie Strategien, Innovationen und nötige Umsteuerung von Ressourcen im Budget zusammen treffen.

Bei der Formulierung des Budgets in Geldgrößen, sind die Geldgrößen als reale Größen, für mengenmäßige Beziehungen zu verstehen. Im Resultat hat eine Korrektur der Geldgrößen nur Sinn, wenn sich auch die mengenmäßigen Beziehungen verändern. Mit diesem Wissen entgeht man Missverständnissen.

Für den Erfolg eines Unternehmens sind zwei Budgets von Vorteil. Das Budget für die laufenden Geschäfte (operating budget) und ein Alternativbudget (opportunity budget).

Eine sorgfältige und gewissenhafte Budgetierung, wird vor folgendem großen Problem stehen. Es die große Anzahl verschiedener Positionen, die man berücksichtigen und durchdenken muss. Unterstützung bringen dabei das Durchdenken der Fragen: **Welche sind denn wirklich die 10 % oder 20 % erfolgsentscheidenden Positionen? Welche Budgetpositionen werden, wenn wir sie wirklich im Griff haben, alle anderen nach sich ziehen?**

Von größter Wichtigkeit, aus den Erkenntnissen Maliks zu entnehmen, ist das Katastrophenfallbudget, das worst case budget (schlimmste Szenario). Das sollte unbedingt und unter allen Umständen erstellt werden, damit es im Extremfall zum Einsatz kommen kann. Aus Erfahrungen weiß man und die Rezession hat es gezeigt, dass nichts sicher und immer mit Überraschungen zu rechnen ist. Keine Prognose ist wirklich verlässlich.

Mit dem Wissen um die Bedeutung der verschiedenen Budgets, folgt die weitere Erkenntnis, dass eine Dokumentation der Budgetierung erfolgen muss. Ohne diese Dokumentation ist eine sinnvolle Budgetkontrolle nicht durchführbar. Schon nach wenigen Wochen gerät in Vergessenheit, was man sich bei der Budgeterstellung gedacht hat. Die Folge daraus wäre, dass Interpretationsspielräume in voller Breite ausgenutzt würden und es zu Ausflüchten und Schuldzuweisungen käme. Dabei dominierte nicht mehr die Klarheit des Denkens, sondern die Brillanz der Rhetorik. Dieses Szenario kann durch handwerkliche Professionalität, Gründlichkeit und Sorgfalt bei der Budgetierung verhindert werden. Durch wirksames Management lässt es sich einfacher und besser lösen (vgl. Malik 2006: 334 ff.).

### **6.3 Neue Managementkompetenzen**

Kompetenz ist nach Erpenbeck und Sauer ein Begriff, der die Handlungsfähigkeit eines Individuums in das Blickfeld rückt (vgl. Erpenbeck; Sauer 2000: 294; in: Mai, Arnold 2011: in: Otto, Thiersch 2011: 1723):

„Schlüsselqualifikationen“, eine andere passende Bezeichnung, beinhalten die Kenntnisse und Fähigkeiten sowie Fertigkeiten über die Führungskräfte, den heutigen Standards entsprechend, verfügen sollten. Sie können der „Schlüssel“ zum Erfolg sein. Sie gelten, so Schwarz (1994: 82 in: Wöhrle 2003: 162) z.B. für eine große Anzahl von Positionen und Funktionen, sind für die Bewältigung von ungeahnten Änderungen und Anforderungen geeignet und dienen der weiteren Entwicklung der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, damit der Entwicklung der unvermeidlichen traditionellen Kompetenzen einer Führungskraft. Im Resultat sind es die Erwartungen, die an Führungskräfte gestellt werden, um

ein Unternehmen zum Erfolg zu führen. Sie alle aufzuzählen würde nach Wöhrle unendlich weit führen (vgl. ebd.162).

Hoefert nennt beispielgebend folgende Schlüsselqualifikationen für Leitungskräfte im Bereich sozialer Arbeit: „[Die] Entscheidungskompetenz, organisatorische Kompetenz, betriebswirtschaftliche Kompetenz, Personalführungskompetenz [und] Vermittlungskompetenz“ (Hoefert 1991: 183 ff. in: Wöhrle 2003: 162).

Merchel weist darauf hin, dass es für das Management in Organisationen Sozialer Arbeit Kompetenzen gibt, die auch auf den industriellen Sektor zutreffen, merkt aber kritisch an, dass man unter diesen Voraussetzungen Gefahr läuft, keine Differenzierungen vorzunehmen. Es ist zum Teil verständlich, da allgemeingültige konkrete Angaben zu den fachlichen Qualifikationen im sozialen Arbeitsfeld schwer möglich sind, nicht zuletzt durch das breite Feld und die sehr verschiedenen Aufgabenbereiche sozialer Arbeit, die eine Differenzierung erfordern. Im sozialen Bereich hat demzufolge die fachspezifische Managementkompetenz äußerste Priorität. Er erweitert die Kompetenzbereiche der traditionellen und von Hoefert angeführten, durch die Prozesskompetenz und die Kompetenz der Führungskraft als politischer Akteur.

Die Bezeichnungen der Kompetenzen für den sozialen Sektor sind wissenschaftlich sehr verschieden. Trotz unterschiedlicher Benennung beinhalten sie die gleichen Aufgaben und dienen einem Ziel. Das Ziel ist die mehrdimensionale Steuerung der Organisation. Dabei besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen den Arbeitsfeldern einer Organisation und den Kompetenzen. Die Spezifität und die Ausprägung der Kompetenzbereiche können variieren. Sie richten sich nach den Arbeitsfeldern und der Spezifik der Organisation (vgl. Merchel 2009: 126ff.).

Für das Management von Organisationen Sozialer Arbeit gibt es spezifische Steuerungsbereiche, die in strategischen und operativen Entscheidungen und Vorgehen Beachtung finden müssen. Zur Verdeutlichung folgende Abbildung (vgl. ebd. 129).

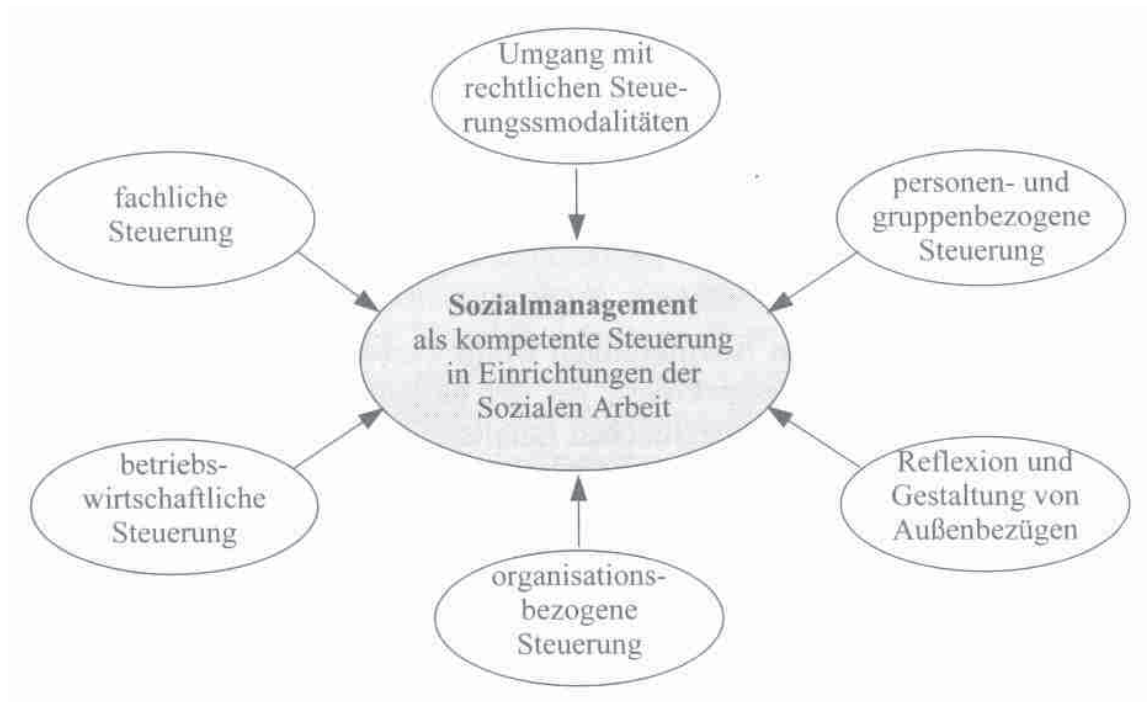


Abb.4

Eine wichtige Komponente für die erfolgreiche Anwendung der Kompetenzen ist im Zusammenhang mit dem jeweiligen Führungsstil der Führungskraft zu sehen. Bei der Vielzahl an Führungsstilen, kann an dieser Stelle nicht differenziert auf alle eingegangen werden. Wissenschaftliche Erkenntnisse sehen das Management im Zusammenhang mit dem dialogorientierten Führungsstil in der heutigen Zeit als ein erfolgreiches Managen von Organisationen.

Auf der Basis dieses Ansatzes können die Manager in Folge ihrer Dialogbereitschaft zahlreiche Prozesse in Bewegung bringen und gleichzeitig nehmen sie Einfluss auf den Ausbau ihrer Führungs- und Managementkompetenzen. Zum einen steht dafür der interaktive Austausch zwischen Führungskraft und Organisationsmitgliedern im Vordergrund und zum anderen ist gegenseitige Kooperation die Voraussetzung. (vgl. Jetter, Strotzki 2005: 7).

Otto und Thiersch beziehen sich auf Baethge, der noch einmal die Wirkung der Kommunikationsfähigkeit hervorhebt. Sie wird, als die fachübergreifende Kompetenz bei interaktiver Arbeit, zur Basiskompetenz (Baethge 2011: in Otto,

Thiersch 2011: 155). Das gilt nicht nur für die Dienstleistungsfachkräftetätigkeiten, sondern auch für die Leitungsebene, gerade bei Umsetzung des dialogorientierten Führungsstils. Die Führungskraft geht aus unterschiedlichen Gründen ebenso in Interaktion, mit den Angestellten, dem Klientel oder anderen Instanzen.

In der Bedeutung der Kompetenzen, rückt auch der Zusammenhang Führungskraft als Persönlichkeit und ihre Rolle als Führungskraft in den Fokus. Das heißt, die Führungskraft muss in Folge der vielen Arbeitsfelder und der verschiedenen Kompetenzen unterschiedliche Rollen annehmen können und in diesen authentisch sein. In den verschiedenen Rollen spiegelt die Führungskraft ihre spezifischen Fähigkeiten wider. Sie muss in ihrer Position nicht nur impliziten, sondern auch expliziten Erwartungen gerecht werden. Nicht selten gerät sie dabei in ein echtes Führungsdilemma.

#### **6.4 Die Erkenntnisse für Organisationen der Sozialen Arbeit**

Aus den Konzepten, Instrumenten und neuen Kompetenzen des Managements von Organisationen Sozialer Arbeit lassen sich wichtige Erkenntnisse für die Organisationen ableiten, die für Management, die Organisationsgestaltung und -entwicklung bedeutsam sind.

Auf der Tatsache beruhend, dass es verschiedene Managementkonzepte gibt, muss sich jede Organisation das für sie passenden auswählen. Es sollte in ihr Muster passen und sich an den Zielen der Organisation und den Anforderungen der jeweiligen Zeit orientieren. Daraus kann man bereits schließen, dass Managementkonzepte der Organisationen nicht starr sind, sondern sich verändern, angepasst werden müssen. Nicht zuletzt vor den Hintergründen des sich schnell verändernden Umfeldes, als auch in Folge der Globalisierung und Europäisierung, der sich Organisationen anpassen müssen.

Auch wenn das Konzept der „Neuen Steuerung“ in erster Linie als ein Konzept der Reformierung der kommunalen Verwaltung angedacht ist, so ist der Reformstrom dennoch erstaunlich breit und hat in Folge seiner Umsetzung auf unterschiedlichen Ebenen grundlegende Auswirkungen auf die Organisationen



Sozialer Arbeit. So ist zu beachten, dass das Konzept der „Neuen Steuerung“ auf den Aufbau einer unternehmensähnlichen, dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur hinaus läuft. Beim Aufbau der Struktur der Organisation müssen i.S. des Konzeptes folgende Kernelemente Beachtung finden:

- Eine klare Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung,
- die Führung durch Leistungsabsprache statt durch Einzeleingriff (Kontaktmanagement),
- eine dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich,
- eine zentrale Steuerung der neuen Art,
- Einsatz der Instrumente zur Verwaltungssteuerung von Seiten der Leistung (Outputsteuerung) (vgl. KGSt 5/1993: 3).

Die neue Struktur der Organisation muss durch Wettbewerb oder Wettbewerbsausgleich aktiviert und innovationsfähig gemacht werden. Damit steht die Verwaltung vor der Aufgabe, einerseits strukturell unternehmerisch tätig zu werden und andererseits soll sie durch den Einsatz neuer Steuerungsinstrumente das gesamte Verwaltungshandeln ändern. Im Zentrum ihres Handelns stehen dabei das Kontraktmanagement, die Outputsteuerung und hinzukommend das veränderte Finanzierungsinstrument, das Budget und die Budgetierung. Voraussetzung für das Kontraktmanagement ist eine deutliche Verantwortungsabgrenzung einzelner Abteilungen bzw. Fachbereiche. Nur unter diesen Voraussetzungen können über die zu erbringenden Leistungen in den Fachbereichen zwischen politischer Führung und Verwaltung über notwendige Budgets, im Rahmen des Haushaltsplanbeschlusses, verhandelt werden. Derartige Leistungsvereinbarungen werden als Kontraktmanagement bezeichnet.

Im Konzept der „Neuen Steuerung“ ist jedoch nicht nur von Leistungen der Verwaltung die Rede, sondern von Produkten als zentraler Kernpunkt des Konzeptes. Das bedeutet, dass die öffentlichen Dienstleistungen, die Verwaltung erbringen, als marktfähige Produkte bezeichnet werden. Wenn



öffentliche Dienstleistungen als Produkte definiert werden, muss folgerichtig die Frage nach den Kosten gestellt werden. Im sozialen Bereich lassen sich diese schwer beziffern, da die unterschiedlichsten Aufwendungen auf den Prozess der Dienstleistungsproduktion einwirken. Eine klare monetär definierbare Kosten – Nutzen - Relation ist dadurch schwer zu erbringen.

Die Managementinstrumente dienen der Realisierung des Konzeptes und der Umsetzung der Strategien. Im Bezug auf das vorgestellte Instrument Budget und Budgetierung, sollten von einer Organisation verschiedene Budgets erstellt und alle Prozesse in den einzelnen Bereichen mehrmals budgetiert werden. Dabei finden im operating budget Dinge der Organisationen Beachtung, die man kennt, mit denen man vertraut ist. Es sollte nicht einfach eine Hochrechnung erfolgen. Die Vergangenheits- und Gegenwartsziffern sind gute und teilweise zuverlässige Anhaltspunkte. Schlüsselfrage für dieses Budget ist, welches Minimum an Ressourceneinsatz ist nötig, um die Leistungen erfolgreich weiter zu führen? Man muss sich auf die erfolgsentscheidenden Budgetpositionen konzentrieren. Hier ist die gesamte klassische betriebswirtschaftliche Denkweise angebracht und richtig.

Das worst case budget (schlimmste Szenario) ist keine negative Denkweise und auch kein Pessimismus, der in einem Unternehmen nichts zu suchen hat. Es ist im Kern ein Zeichen echter Führerschaft in Organisationen. Es bedeutet, wenn erforderlich, Ruhe im Sturm bewahren zu können. Das können aber nur die Leute, die den Sturm kennen, ihn sich vorzustellen vermögen, weil sie ihn gründlich durchdacht und für alles Nötige vorgesorgt haben. Katastrophenmanagement ist ein gewissenhaftes Management. Nur durch die Erfüllung eines Notfallbudgets, das verschieden aussehen kann, kann herausgefunden werden, wo und wie flexibel das Unternehmen ist. Wo muss man reagieren und wo kann man reagieren. Das bedeutet gründliches Durchdenken und Herausarbeiten von Flexibilität im Unternehmen. Das worst case budget ist die beste Methode, die Prozessabläufe und inneren Zusammenhänge in Organisationen gründlich zu durchdenken. Das Verständnis dafür ist nach einer solchen Übung viel besser als vorher und kann für die Organisation nur von Vorteil sein.

Für die Organisation und ihre vielseitigen Arbeitsfelder ist eine „genauste“ Budgeterstellung nutzbringend im Sinne der Klientel und der Leistungserbringer. Dabei wird verstärkt auf die Eigenverantwortlichkeit und Kompetenz der einzelnen Fachbereiche sowie deren Mitarbeiter gebaut. Zum einen erarbeiten die Fachbereiche ihre Budgets und zum anderen sind sie eigenverantwortlich zuständig, sich innerhalb des vorgegebenen Budgetrahmens zu bewegen. Eine Kompetenzerweiterung in diesem Sinn führt zur verstärkten Motivation in den Fachbereichen, zum effektiven aber auch effizienten Umgang mit Ressourcen. Durch die Outputorientierung werden die zu erbringenden Leistungen der Organisation nach Art, Qualität, sowie Anzahl beschrieben und die erforderlichen Kosten ermittelt. Dafür bilden vorangegangene und gegenwärtige Kennziffern die Grundlage. Deshalb ist die gründliche Dokumentation des Budgets und der Budgetierung von Wichtigkeit. Denn bei mangelnder Dokumentation können fehlende Kenntnisse über die Gründe für Budgetentscheidungen nicht nachvollzogen werden. Die Organisation und ihre Kultur können innerhalb kürzester Zeit von einer Defensivhaltung geprägt sein. Es könnten Bitterkeit und Zynismus entstehen und die Betroffenen könnten sich in Folge dessen ungerecht behandelt fühlen. Den „Gewinn“ tragen in diesem Fall meistens jene davon, die im Erfinden von Ausreden phantasievoll sind.

Aufgrund verschiedener Rollen, die eine Führungskraft zur Bewältigung der verschiedenen Aufgaben und Anforderungen intern wie im Kontext der Organisation annehmen muss, lassen sich notwendige Kompetenzen ableiten, die zur erfolgreichen Führung beitragen. Für die Führungskraft sind sie von großem Nutzen und zugleich notwendig. Neben der wichtigen Fachkompetenz und den anderen traditionellen, sollte die Führungskraft sozialer Organisationen durch **Delegationskompetenz** die Fähigkeit und Bereitschaft haben, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an andere in einer Form abzugeben, wo sie sich sicher ist, dass die Aufgaben effektiv und effizient erledigt werden. Durch **Entscheidungskompetenz** ist sie bereit und fähig, Entscheidungen effektiv und effizient zu treffen und auch tatsächlich zu entscheiden. Sie besitzt dafür ein gewisses Urteilsvermögen und auch Fehlertoleranz. Wo soziale Interaktionen stattfinden, unterschiedliche Ziel- und Wertvorstellungen

aufeinander treffen können, sind Konflikte selten ausgeschlossen. Aus diesem Grund ist die **Konfliktkompetenz** einer Führungskraft notwendig. Dem anschließend ergibt sich die Anforderung der **Kritikfähigkeitskompetenz**. Sie umfasst die Fähigkeit, angemessen und konstruktiv Kritik zu geben, aber auch mit Kritik an der eigenen Person professionell und souverän umgehen zu können. Damit Leistungen in der gewünschten Qualität erbracht werden, ist Motivation sehr angebracht. Mit der **Motivationskompetenz** ist die Führungskraft in der Lage, sich selbst zu motivieren was sich positiv auf die Mitarbeiter überträgt. Im Verantwortungsbereich der Führungskraft liegt ebenso, die Arbeitsergebnisse der Teams beispielsweise auf höherer Ebene zu präsentieren und auch zu vertreten. Dafür muss sie über die notwendige **Präsentationskompetenz** und die dazu gehörigen Techniken, z.B. rhetorische oder visualisierende, für professionelle Präsentationen verfügen. Die **Überzeugungs- und Durchsetzungskompetenz** sind die Fähigkeiten, sich in kommunikativen Auseinandersetzungen mit anderen argumentativ, durch Sachinhalte, Rhetorik aber auch Charisma, behaupten zu können. Die Führungskraft ist in der Lage, ihren Standpunkt soweit wie möglich gegen entgegengesetzte Argumentationen zu etablieren, oder zu behaupten. Die Arbeitswelt von heute stellt hohe Anforderungen an die Selbstorganisation jedes Einzelnen. Deshalb ist es wichtig, dass die Führungskraft durch **Zeitmanagementkompetenz** in der Lage ist, Prioritäten zu setzen, Dringendes von Wichtigem zu unterscheiden und durch Delegieren von Aufgaben, Freiräume zu schaffen. Aus dem systemtheoretischen Ansatz bekannt, muss die Führungskraft die Organisation als offenes System verstehen und so auch über die **Kompetenz systemischen Denkens** verfügen, in dem sie die Wirkungsweisen des Systems, die Einflussfaktoren, gegenseitige Abhängigkeiten und Langfristwirkungen berücksichtigt. In der komplexen Welt, die die Organisation umgibt, ist diese Kompetenz besonders wichtig. In allen aufgezählten abgeleiteten Kompetenzen kommt eine weitere ganz wichtige Kompetenz vor, die für eine erfolgreiche Führung unumgänglich ist, die **Kommunikationskompetenz**. Das Kommunizieren, der Dialog ist für ein modernes Management Grundvoraussetzung, sei es in der Form der Weitergabe von Informationen, in Personal- oder Gruppengesprächen o.a.

Damit werden Jettens, Strotzki und Baethges Aussagen zur Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit bestätigt.

## **6.5 Zusammenfassung**

Der Manager sozialer Organisationen muss den anspruchsvollen Aufgabenfeldern der Managementarten wie Prozessmanagement, Personalmanagement, Qualitätsmanagement oder Projektmanagement gerecht werden. Dafür bedarf er umfangreicher, spezifischer Kenntnisse über passende Konzepte, Instrumente und Kompetenzen.

Beim Konzept der „Neuen Steuerung“ handelt es sich um einen sehr erfolgreichen neuen Ansatz. Der Erfolg wird daran gemessen, dass er in sehr vielen Kommunen umgesetzt, teilweise umgesetzt oder zumindest diskutiert wird. Es geht um die Konstruktion der öffentlichen Verwaltung, wie auch um den Rahmen der praktizierten kommunalen Sozialpolitik und zeitversetzt auch um den der freien Wohlfahrtsverbände.

Das Konzept der neuen betriebswirtschaftlichen Steuerung löste das alte kameralistische, die klassische Bürokratie Weberscher Prägung, ab. Begleitterminologien wie: Modernes Dienstleistungsmanagement, Kundenorientierung, Output-Orientierung, Budgetierung, Controlling und dezentrale Ressourcenorientierung stehen als neue Steuerungsinstrumente im Zentrum der Diskussionen des Konzeptes der „Neuen Steuerung“. Sie umschreiben die Reformanstrengungen, die in kurzer Zeit die meisten Stadt- und Kreisverwaltungen zu konkreten Innovationsschüben geführt haben, mit der Hoffnung verbunden, eine effektiver arbeitende Verwaltung und zudem noch erheblich billiger als die bisherige, im Sinne des Erfinders der KGSt in Köln, zu erreichen. Der Diskussionszeitpunkt, zu dem das Konzept in der öffentlichen Verwaltung behandelt wurde, war also nicht zufällig. Zu diesem Zeitpunkt war die finanzielle Lage der Kommunen so schlecht, dass man sie als finanzielle Krise und zugleich als eine politische bezeichnen konnte. Aus diesem Grund musste etwas geschehen. Mit dem Einsatz des Konzeptes hat der Gedanke des betriebswirtschaftlichen Vorgehens in der Verwaltung Einzug gehalten, durch den sich die Effektivität der Verwaltungen verbessern soll. Nicht auch

zuletzt vor dem Hintergrund, die finanziellen Einschränkungen, aufgrund von Sparmaßnahmen, bewältigen zu können. Vor allem hierin sollte der Indikator für den Erfolg des Konzeptes gesehen werden. Mit den Konsequenzen aus dieser Entwicklung ist jetzt auch die soziale Arbeit beschäftigt, wenngleich noch höchst verschieden. Langfristig wie mittelfristig wird die gesamte sozialpädagogische Praxis mit dem Konzept der „Neuen Steuerung“ konfrontiert. Das heißt im Resultat folgt die Konfrontation mit neuen Anforderungen und Vorgaben zur vermeintlichen oder tatsächlichen Effektivität oder Effizienz sozialer Arbeit. Das Konzept der „Neuen Steuerung“ soll ein kundenorientiertes, flexibles unbürokratisches Arbeiten ermöglichen, ausreichende, eigenständige Handlungsspielräume für die Beschäftigten geben und eine klare Ressourcenverantwortung bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter übertragen.

Von Relevanz ist die Erkenntnis, dass jedes Konzept in die Struktur der Organisation und ihre Prozessabläufe passen muss.

Aus heutiger Sicht sollte das Ziel der Verwaltungsmodernisierung sein: „Eine strategische Kooperation von Politik, Bürgerschaft und Mitarbeiterschaft, angesichts der aktuellen Modernisierungsumbrüche die Bedingungen für neue Lebensweisen zu gestalten, [...]“ (Marquard: in: Otto, Thiersch 2011: 806).

Ein Bericht der KGSt Köln aus dem Jahr 1993, sieht in der Budgetierung ein neues Verfahren zur Steuerung kommunaler Haushalte. Anhaltende und sich weiter verschärfende finanzielle Engpässe sind Anlass, das Verfahren der Haushaltsplanung umzugestalten (vgl. KGSt 6/1993: 3). Malik sieht darin, nicht zuletzt vor diesem Hintergrund, richtig angewandt eines der wirksamsten Instrumente modernen Managements. Geht es doch darum, Organisationen auch in Zeiten knapper Finanzen erfolgreich zu managen. Wichtige Grundgedanken der Budgetierung liegen im genauen Kennenlernen der Prozessabläufe der gesamten Organisation, in der Stärkung der Kommunikationsfähigkeit und der Integration neuer Organisationsmitglieder. Für Letzteres bietet die Budgetierung beste Potenziale, nur leider wird sie dafür noch zu wenig angewandt. Durch die Budgetierung erhalten die Fachbereiche eine eigenständige Teilautonomie in der Ausgabenverwaltung, da große Teile der Finanzverantwortung neu in ihren Aufgabenebereich liegen. Diese

Neuerung führt zur Stärkung der Kompetenz und Verantwortung der Mitarbeiter. Die Fachbereiche bekommen für ein Planjahr die zu erwartenden Finanzmittel vorgegeben. Innerhalb des Budgets können sie weitgehend selbständig ihre Einzelansätze festlegen. Durch Schaffung dieser neuer Strukturen soll eine stärkere Motivation der Fachbereiche zu einem effektiven und effizienten Ressourceneinsatz geschaffen werden. Die Führungskraft fordert damit von sich und den Mitarbeitern Kreativität bei der Nutzung und auch Bereitstellung von Ressourcen.

In Zeiten eines modernen Managements ist es wichtig, Managementpraxis und wertgeleitetes Handeln zu vereinbaren. Um Visionen, Leitbilder und Strategien der Organisation wirkungsvoll nach innen und außen zu kommunizieren, gibt es sehr viele Wege und bekanntlich ist der Weg das Ziel. Dieser Erkenntnis gewinnend muss hinzugefügt werden, dass die Managementkompetenzen in Zeiten des radikalen Wandels ein wichtiger und zentraler Erfolgsfaktor sind. Im Ergebnis sind moderne Managementkompetenzen für die Organisationsgestaltung und -führung in der heutigen Zeit ein Muss. Sie versetzen die Führungskräfte in die Lage, ein Rollenverständnis für Vorbild, Manager, Koordinator, Macher, Teamentwickler, Coach, Experte und Lernender zu entwickeln und somit eine Organisation sozialer Arbeit erfolgreich managen zu können. Dieses Rollenverständnis setzt von den Managern voraus, dass sie über Erfahrungen in sozialer Arbeit und über umfassende Fähigkeiten verfügen müssen, die sie in vielfältigen Fortbildungen und durch berufliche Reflexion erwerben.

## **7      Bezug zur Leitung einer Organisation der Kinder- und Jugendhilfe in freier Trägerschaft**

An diesem Punkt der Arbeit angelangt, sollen nun die herausgearbeiteten theoretischen Erkenntnisse auf die Leitung einer Organisation der Kinder- und Jugendhilfe in freier Trägerschaft übertragen werden.

## **7.1 Erwartungen an Professionalität im Führungsverhalten**

Die Grundvoraussetzung für die Leitung einer Organisation der Kinder- und Jugendhilfe in freier Trägerschaft ist zunächst, dass die Führungskraft sich über die gesetzlichen Regelungen, wie unter 2.6 aufgeführt, bewusst ist. Sie trägt Verantwortung dafür, dass die Organisation die Aufgaben und Leistungen nach § 2 des SGB VIII erfüllt und das in Kooperation mit öffentlichen Trägern. Die Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe in freier Trägerschaft verfolgen gemeinnützige soziale Ziele, die sich nicht an einer Gewinnorientierung ausrichten. Die Führungskraft sorgt dafür, dass evtl. Überschüsse in der Endabrechnung des Haushaltsplanes zum Sinn der Gemeinnützigkeit, d.h. entsprechend dem Ziel der Organisation verwandt oder an die Organisation zurückgeführt werden. Diese wesentlichen Punkte sind in der Satzung der Organisation fest gehalten. Sie ist für die Führungskraft bindend. Je nach Größe der Organisation, wird sie der Führungskraft von höherer Instanz vorgegeben oder sie ist an der Erstellung der Satzung beteiligt.

Der Führungskraft wird in den Zeiten radikalen Wandels einiges abverlangt. Ihre Professionalität zeigt sich darin, dass sie in der Lage ist, die Strukturen und Abläufe der Organisation so flexibel an ihre relevante Umgebung anzupassen, dass diese kunden- und wirkungsorientiert sind und zugleich die Mitarbeiter dauerhaft weder über- noch unterfordern. Das setzt voraus, dass die Führungskraft die Organisation durchgängig kennt. Ihr müssen alle Strukturen und Prozessabläufe bekannt sein. Nur so ist sie in der Lage, Strukturen überschaubar aufzubauen und Prozessabläufe darauf abzustimmen, die in der ganzen Organisation bis hin in jeden einzelnen Fachbereich hinein stimmig sind. Dieses gilt auch übergreifend auf andere Bereiche, oder Organisationen, auf der Basis des Netzwerkaufbaus.

Sie muss fähig sein, den Spagat zwischen Fachlichkeit und pragmatischer Existenzsicherung zu gestalten und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter unterstützen. Neben diesem Spagat muss sie in weiteren Spannungsfeldern, die auf die Organisation wirken, professionell handeln. Sie ergeben sich aus den z. T. ausdifferenzierten Lebenslagen ihrer Klientel und sind in der Erweiterung des Wettbewerbgedankens zu sehen, nicht zuletzt vor dem

Hintergrund der Globalisierung und Europäisierung. Dieser Prozess kann eine Entfernung vom traditionellen Gedanken des Subsidiaritätsprinzips mit sich bringen. Der Grundgedanke des Prinzips, freien Trägern den Vorrang zu gewähren, geht mit dem Einzug der Ökonomie und des Wettbewerbgedankens in sozialer Arbeit, z. T. verloren. Für freie Träger bedeutet das, nicht die Trägerart entscheidet bei Leistungsangeboten, sondern das effizientere, ökonomischere Angebot erhält die Chance bei Leistungsausschreibungen, unabhängig der Trägerart oder globaler und europäischer Ebene. Für Führungskräfte in freier Trägerschaft stellt das eine Anforderung dar, die sich perspektivisch weiter ausprägen wird.

Um die Organisation in diesem Spannungsfeld zu positionieren, muss die Führungskraft die Organisation mit passgenauen und innovativen Dienst-Unterstützungsleistungen auf einem erfolgreichen Kurs halten. Sie muss Sorge tragen, dass die Leistungsausschreibungen zum einen wettbewerbstauglich sind und zum anderen kommunale sowie staatliche Rahmenbedingungen beinhalten, die in der Erbringung reflektiert werden und transparent sein müssen, um die Notwendigkeit der Leistungen und den Einsatz der Finanzen nachvollziehen zu können. Ethische Werte sollten dabei nicht vergessen werden.

Wirtschaftliches, unternehmerisches Denken, die Integration politischer zivilgesellschaftlicher Dimensionen der zu leistenden sozialen Arbeit, müssen als ein wesentlicher Schritt in der Konzeption der Organisation fest gehalten werden und ebenso Berücksichtigung finden, wie die über allen Instanzen stehenden fachlichen Inhalte. Das Konzept der Organisation, dass die Organisation nach den Elementen ihres Leitbildes erstellt, muss sich von anderen Organisationen unterscheiden, dem stetig veränderten Umfeld angepasst werden und dementsprechend verschriftlicht werden. Die Realisierung der inhaltlichen Aktualisierung der Konzeption liegt im Verantwortungsbereich der Führungskraft.

Die Führungskraft muss bestehende Ressourcen und Potenziale intern wie extern erkennen und nutzen, um so den Umbruchzeiten gewachsen zu sein. Um richtige Entscheidungen treffen zu können, sollte sich die Führungskraft



zuvor einen Überblick über gegebenen Möglichkeiten und Erfolgsaussichten verschaffen.

Durch kreatives Umdenken, neuartige Kooperationen und Partnerschaften sowie verstärkte Netzwerkbildung zwischen unterschiedlichen Trägern, können Ressourcen und Potenziale neu und anders genutzt werden. In solchen Prozessen werden nicht nur Strukturen verändert, sondern vor allem Haltungen, und Annahmen aller Beteiligten. Erst durch die behutsame „Irritation“ eingefahrener „Muster“ wird vieles möglich, was zuvor nicht denkbar war. Dem sogenannten „Tunnelblick“ oder der Gefahr der „Betriebsblindheit“ kann gegen gesteuert werden. Es sind wesentliche Aspekte, die die Führungskraft beachten und bewusst steuern muss.

Nur ein offener Dialog zwischen Akteuren der Organisation zwischen allen Beteiligten über die angestrebte gemeinsame Zukunft, lässt Leitbilder und Visionen lebendig werden und nicht in den Schubladen der Organisation verkümmern. Auch dafür muss die Führungskraft Impulse schaffen.

Aus der Perspektive der neuen Denk- und Herangehensweisen der Organisationen ergeben sich in Anlehnung an Grunwald zusammengefasst wesentliche Erwartungen an die Führungskraft. Sie muss:

- eine bewusste Interaktionsgestaltung zwischen Organisation und Umfeld herstellen,
- sich mit Leitungsfragen und Personalführung auseinandersetzen,
- informale Regeln (informale Prozesse z. B. Organisationslernen) und Aspekte in sozialen Organisationen als wichtige Faktoren für die Stabilität der Organisation und die Qualität ihrer Leistungsprozesse berücksichtigen,
- das Spannungsfeld zwischen Fremd- und Selbstorganisation, als Ausdruck dafür, dass die Steuerung der Organisationen nicht nur durch ihre Umwelt oder Hierarchie von oben erfolgt, sondern dass Organisationen Prozesse durch Selbstorganisation durchlaufen, beachten,

- abseits der der Reglementierung zur Erhaltung und Weiterentwicklung der Organisation beitragen,
- Organisationsstrukturen vermitteln und ein Augenmerk auf das Verhalten der Organisationsmitglieder in diesen Strukturen haben,
- die nachhaltige Gestaltung von Veränderungsprozessen für einen längerfristigen bewussten geplanten Wandel auf der Ebene der gesamten Organisation strategisch planen (Grunwald in: Otto, Thiersch 2011: 1043 ff.).

Aus den aufgeführten Erwartungen zum professionellen Führungsverhalten bestätigt sich eine wesentliche theoretische Erkenntnis, die Aufgabenkomplexität und -vielfalt in und von Organisationen. Diese Komplexität muss die Führungskraft intern wie bereits erwähnt durch übersichtliche Strukturen sowie passgenaue Prozessabläufe, die aufeinander in den Fachbereichen und übergreifend auf andere abgestimmt sind, reduzieren. Dafür sollte die Führungskraft von außen wirkende Einflüsse auf die Organisation selektieren und nur jene transportieren, die für die Organisation wichtig sind. So kann sie auf das Prozessgeschehen der Organisation positiv Einfluss nehmen, reduziert die von außen wirkende Komplexität und setzt richtige Prioritäten. Bei diesen Entscheidungen ist ein über Jahre entwickeltes Urteilsvermögen der Führungskräfte von großem Vorteil.

Weiterhin erfordert die Rolle der Führungskraft hohe Aufmerksamkeit im Erkennen der Strukturen im Team. So kann sie inputorientierte Stäke nutzen und damit den Grad der Spezialisierung und Arbeitsteilung auf Organisationsebene und höherer sowie im Outpturessour bewusst gestalten und nutzen. Dafür benötigt die Führungskraft das nötige „Fingerspitzengefühl“ zum Kontaktaufbau innerhalb der Organisation, zur Integration neuer Organisationsmitglieder und zu anderen Institutionen. Je nach Größe der Organisation, erkennt sie diese Stärken selbst oder wendet sich an die Fachbereichsleiter, über die sie dann die notwendigen Erkenntnisse gewinnt. Sie muss in der Lage sein, ihre Visionen korrekt zu transferieren. Dafür muss sich die Führungskraft als Persönlichkeit ihrer Rolle bewusst sein. Sie muss mit der Erkenntnis leben, dass sie sich in ihrer Rolle oft „allein“ gelassen fühlt und

maximal ein Stellvertreter sich mit ihr identifizieren kann. Dessen muss sie sich vor allem dann bewusst sein, wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, die nicht allen Organisationsmitgliedern genehm sind. Entscheidungen im Sinne der Organisation sind nicht im Sinne einzelner Organisationsmitglieder und werden demzufolge nicht von allen mitgetragen. Die Entscheidungen trifft die Führungskraft aus der Perspektive der Organisation und sie obliegen einer Notwendigkeit, denn sie dienen der Existenzsicherung. Die Führungskraft ist in der Lage, die „Wertedifferenzen“ in der Organisation zu bewältigen und muss über bedingtes Durchsetzungsvermögen verfügen. Mit angemessenen Methoden reagiert sie auf Widerstände gegen Änderungen, die bei den Mitarbeitern zum einen Angst verursachen, erworbene Sicherheiten zu verlieren. Sehr oft haben Änderungen Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter. Ursachen und darauf folgende Verhaltensweisen können sehr verschieden und speziell sein. Je nach Ursache muss sich die Führungskraft z. B. auf demotivierte, destruktive, Mitarbeiter einstellen, die mit ihrem Verhalten meist zu dysfunktionalem Abläufen beitragen, bewusst oder unbewusst. Mögliche Ursachen neben Änderungen können bei Mitarbeitern Arbeitsunzufriedenheit, Auftreten, Beschwerden, übersteigerter Ehrgeiz, Emotionen, Alter, Engagement, Erscheinungsbild, Fehlzeiten, Fehler, Krankheit und Kündigung sein. Sie müssen von der Führungskraft mit Professionalität durch unterschiedliche, aber angemessene Reaktionen vs. Mitarbeitern bewältigt werden. Diese können Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterentwicklungsgespräche, Zielvereinbarungen, Setzung von Zwischenzielen, Hilfeangebote, Coaching, Supervision, Dienstanweisungen, Versetzungen, Abmahnungen, Personalplanung, Training sein und können bis zur Kündigung gehen. Es stellt hohe Ansprüche an professionelle Distanz der Führungskraft und erfordert hohe Kompetenz in Personalführung. Je nach Ausmaß der Wirkung kann es von großem Vorteil sein, wenn die Führungskraft externe Berater in den Prozess einbindet. Ausgeschlossen ist nicht, dass sich die Organisation mit ihren Mechanismen wie Lohnsystem oder Tabus unbewusst gegenüber geplanten Änderungen provozierend positioniert.

Eine Führungskraft mit professionellen Führungsverhalten sollte trotz genannter Faktoren in der Personalführung darauf achten, eine Personalfluktuations

möglichst zu vermeiden, bewährte Traditionen weiterzuführen und sich offenen Konflikten zu stellen, um diese gemeinsam lösen zu können.

Anders verhält es sich mit Entscheidungen für eine gemeinsame Zusammenarbeit und die Gestaltung der Prozessabläufe. Hier sollte die Führungskraft darauf achten, dass sie von allen gemeinsam getroffen werden und damit auf Einverständnis basieren. In Folge kann das zu einer Steigerung in der Qualität der zu erbringenden Leistungen führen, die im Resultat existentiell sein können. Es entlastet die Organisationsmitglieder vom Gedanken des „Überlebensdrucks“. So werden ungeahnte Energien für Kreativität und konstruktive Ideen in Leistungsausschreibungen und Prozessgestaltungen sowie für Aktivitäten auf sozialer und kultureller Ebene geschaffen, die in Summe der Teamentwicklung, in Folge der Steigerung der Arbeitseffektivität dienlich sein können. Die Organisation kann damit wettbewerbstauglicher werden. Die Führungskraft sollte auf jeden Fall professionell durch Vorbildhaltung, in Veränderungen vor allem Chancen für die Organisationsentwicklung sehen und diese den Organisationsmitgliedern vermitteln. Den Wandel in Organisationen sollte sie bewusst und aktiv gestalten.

Die Führungskraft einer Organisation der Kinder- und Jugendhilfe in freier Trägerschaft muss heute ein **Allrounder** sein, was sich zum einen aus der Komplexität um die und in der Organisation ergibt und zum weiteren durch die vielen unterschiedlichen Rollen, mit denen sie sich in ihrer Funktion identifizieren muss, im Zusammenhang steht. Darin können noch einmal speziell die Erwartungen an das professionelle Führungsverhalten gesehen werden. Sie sollte zum einen **Vorbild** sein und Zielvorstellungen haben, die das Fortbestehen der Organisation betreffen. Dafür muss sie zukunftsorientierte Strategien im Blick haben. Wichtig ist dabei, dass sie diese den Organisationsmitgliedern vorbildlich kommuniziert. Mit der nötigen Fach-, Handlungs- und Sozialkompetenz gelingt es der Führungskraft, die Mitarbeiter und Arbeitsabläufe zu **koordinieren**, mit anderen Worten zu **managen**. Dafür ist die enge Zusammenarbeit mit dem Team erforderlich. Die Führungskraft muss ergebnisorientiert Verantwortung übernehmen, damit Ziele und Ideen der

Organisation realisiert werden. Durch ihre eigene Leistungsbereitschaft, ihren Umsetzungswillen als Voraussetzung, wird die Führungskraft selbst zum „**Macher**“ und wird von den Organisationsmitgliedern in dieser Rolle gesehen. Das Ziel in dieser Rolle ist die Realisierung von Ideen, die aus Visionen entstanden. Diesen Prozess schafft die Führungskraft nicht allein. Die Führungskraft muss die Tätigkeitsinhalte zur Zielerreichung mit den Mitarbeitern vereinbaren und neben dem eigenen Tätig werden Aufgaben an Organisationsmitglieder delegieren. Unabhängig davon, ob die Führungskraft von ihrer Ebene aus nur anweist und delegiert oder selbst aktiv im Team mitarbeitet, sie trägt die Verantwortung dafür, dass einzelne oder neue Organisationsmitglieder im Team integriert werden und Ziele visionär in der Organisation vereinbart werden. Durch nötige Motivation der Mitarbeiter bewältigt sie diese Aufgabe, mit der zugleich die **Teamentwicklung** unterstützt wird. Die Führungskraft sollte die Erwartung erfüllen, dass sich die Organisationsmitglieder Ratschläge, Hilfestellungen und Ideen einholen können. Sie sollten eine Einschätzung ihrer Arbeitsergebnisse bekommen und darüber Impulse erhalten, die sie zur Übernahme neuer Aufgaben motiviert. Die Führungskraft ist demzufolge als **Coach** zu sehen. In dieser Rolle fördert, trainiert, berät und konfrontiert sie ihre Mitarbeiter. Diese Aufgaben betreffen auch den Bereich der Personalentwicklung. Er beinhaltet weiterhin die Planung des Personaleinsatzes, die Fortbildung des Personals bis hin zur Tätigkeit der Führungskraft als Mentor. Die Führungskraft sollte desweiteren über ein größeres Expertenwissen und Routinewissen verfügen, das auf ihrem großen Bestand von Erfahrungswissen aufbaut. Im Resultat bedeutet es aber nicht, dass die Führungskraft jedes Detail selbst ausführen muss. Dafür hat sie kompetente Fachkräfte an ihrer Seite, die konkrete Aufgabenbereiche kennen und bewältigen. Um ihren Mitarbeiter als **Experte** unterstützend und beratend zur Seite zu stehen benötigt sie fachübergreifendes Wissen und muss den Bezug zur Fachpraxis halten und pflegen. Im Sinne der Organisation ist ein kontinuierliches Lernen der Führungskraft ein zentrales Element für sie. Die Führungskraft muss sich immer selbst als **Lernender** begreifen.

Die hervor gehobenen Rollen, denen eine Führungskraft je nach Situation in unterschiedlicher Intensität gerecht werden muss, können nicht los gelöst

voneinander, sondern müssen immer im Zusammenhang betrachtet werden. Die Führungskraft ist demnach z. B. als Experte aber auch Lernender sowie Macher, die im Team mitarbeitet, zu sehen. Aus dieser Perspektive muss sie das Team zusammenhalten, darf keinen Einzelnen bevorzugen und andererseits muss sie einzelne Organisationsmitglieder im Rahmen der Personalentwicklung fördern. Aus diesem Rollenverständnis zeichnen sich weiter die anspruchsvollen Erwartungen an eine Führungskraft von Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe in freier Trägerschaft ab.

Im Dialog, dem Kommunizieren der Führungskraft mit den Organisationsmitgliedern (über wichtige Neuerungen, Entscheidungen, Budgets, Änderungen), sind wichtige Grunderwartungen an das Führungsverhalten zu sehen. Die Organisationsmitglieder werden dadurch in die Prozesse einbezogen. Durch das Vermeiden unsinniger „Grauzonen“ im Sinne von fehlenden Informationen, kann es die Führungskraft schaffen, die Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern zu erhalten. Sie sind dann in der Lage, besser nachvollziehen zu können warum, weshalb Veränderungen notwendig sind.

Abhängig von der Größe der Organisation, sollte die Führungskraft im regelmäßigen direkten Kontakt zu den Organisationsmitgliedern stehen. Eine weitere Möglichkeit besteht durch kompetente Bereichsleiter alle wichtigen Informationen weiterzuleiten und die Kontakte indirekt zu pflegen. Es entbindet die Führungskraft aber nicht davon, den direkten Kontakt, in einem ihr möglichen Rahmen, zu suchen. Das ist genauso brisant wie die Tatsache, dass die Führungskraft in jedem Fall kompetente Berater an ihrer Seite benötigt, die sie in ihrer Führungsrolle unterstützen.

## **7.2 Zusammenfassung**

Eine gute Arbeit gelingt nur, in einer lebendigen Organisationskultur und mit Mitarbeitern, die Lust darauf haben, ihre Kompetenzen und Potenziale einzusetzen und im Austausch mit Anderen Neues zu entwickeln. Gleichzeitig kann die Fähigkeit zur angemessenen Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen nur durch transparente interne Strukturen aufrechterhalten

und weiterentwickelt werden. Dafür bedarf es der Führungskraft an der nötigen methodischen und personellen Kompetenz, um z. B. Projekte und Prozesse zielorientiert zu planen und zu steuern und durch Anwendung von Selbstevaluation und Qualitätssicherung kontinuierlich zu verbessern.

Da sich die Arbeit im sozialen Bereich insbesondere die Jugendhilfe in einem tiefgreifenden Wandel befindet, sie immer mehr unter einem enormen Legitimationszwang hinsichtlich des Verhältnisses zwischen den benötigten Ressourcen und der tatsächlich erbrachten Qualität der Hilfen steht, fragen öffentliche Auftraggeber zunehmend nach Kosten und Wirkungen sozialer Arbeit. Sie fordern Transparenz und Erfolgskontrolle. Maßgeblich im Bereich der kostenintensiven Hilfen zur Erziehung werden Nachweise der ökonomischen Mittelverwendung (Effizienz) und der Wirksamkeit der erbrachten Leistungen (Effektivität) immer stärker eingefordert. Diese Entwicklung wird sich auch in Zukunft durch den noch weiter fortschreitenden finanziellen Zusammenbruch und Rückzug der Kommunen als maßgebliche Kostenträger weiter verschärfen. Die Bedingungen, die bislang weitestgehend die Zusammenarbeit zwischen freien und öffentlichen Trägern bestimmt haben, ändern sich daher ebenfalls grundlegend. Bereits die Einführung des § 78 a ff SGB VIII, mit dem vorausschauend Leistungsentgelte eingeführt wurden, stellte bereits eine wesentliche Abkehr von der in diesem Bereich bis vor kurzem geltenden Praxis des Selbstkostenprinzips über Zuwendungen dar. Zunehmend herrschen auch im sozialen Bereich die Gesetze des freien Marktes. An die Organisationen innerhalb des sozialen Bereiches werden im Zuge dieser Entwicklungen in den kommenden Jahren noch weiter reichende Forderungen nach grundsätzlichen Veränderungen herangetragen werden.

Jede Veränderung stellt auch eine Herausforderung dar, die man mit zwei Seiten interpretieren kann. So kann sie zum einen als Gefahr gesehen werden, in dem sie zu einer massiven Existenzbedrohung für Organisationen im Non-Profit-Bereich wird, aber andererseits auch als Ansporn. Organisationen haben den Anspruch, eine hohe Qualität ihres Angebotes zu garantieren und das bei finanziellen Einsparungen. Verstärkter Wettbewerb und „knappe Kassen“ haben den Bedarf an Managementkompetenz wachsen lassen.



Für Führungskräfte von Organisationen Sozialer Arbeit in freier Trägerschaft besteht eine wichtige Aufgabe darin, Ziele im Sinne der Organisation zu planen, die es durch gute Organisation, durch beständigen Human-Ressourcen-Einsatz, durch zieladäquate Feinsteuerung im vorgegebenen Rahmen, zu erreichen gilt. Dabei müssen sie Entscheidungen treffen, den Prozessverlauf kontrollieren und Sorge dafür tragen, dass sich die Organisationsmitglieder weiter entwickeln können und in Konsequenz auch sie selbst. Ein guter Manager fördert diesen Prozess im Rahmen der Personalführung und durch einen bewusst gestalteten geplanten Wandel der Organisation in dessen Kern das organisationale Lernen liegt.

Zusammengefasst sind Grundsätze der professionellen Führungskraft die Resultatorientierung, die Nutzung der Stärken und der Vertrauensaufbau in der Organisation. Ihre Aufgaben reichen von der Zielsetzung über die Koordination und Organisation bis zur Gestaltung von Entwicklungs- und Förderprozessen der Organisationsmitglieder. Dafür nutzt sie Werkzeuge wie die gemeinsame Beratung oder „Sitzung“, die Budgetierung, Reflexion der Prozessabläufe, die Leistungsbeurteilung, Feedbacks.

Im Ergebnis ist erfolgreiche Führung messbar. Die Indikatoren sind zum einen die erfolgreiche Organisation, die sich auf globaler und europäischer Ebene etabliert. Zum weiteren sind es motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter sowie zufriedene Klientel. Mit diesem Ergebnis erbringt die Organisation demnach adressaten- und lebensweltnahe Dienstleistungen, da sie durch ihre Führungskraft in der Lage ist, mit den Veränderungen in ihrem Umfeld und dem Wandel in der Organisation adäquat umzugehen. Dadurch werden Prozesse des organisationalen Lernens angeschoben und orientieren sich mit an den Bedürfnissen der Adressaten.

Nach den genannten Erkenntnissen möchte ich diesen Punkt mit einem Zitat von Malik und einer Anmerkung schließen: „ Die ideale Führungskraft gibt es nicht. Im Führungsalltag kommt es darauf an, sich mit [Menschen] zu arrangieren und gleichwohl Außergewöhnliches zu erreichen“ (Malik 2006 „Vorwort“). Wenn die Führungskraft diesen Ansatz berücksichtigt, sich selbst stetig weiter bildet, entwickelt sie sich selbst in ihren Kompetenzen weiter und



hat die Fähigkeiten und Fertigkeiten für eine gute Führung, die nicht ideal sein muss, aber wichtig im Sinne der Organisation.

## **8 Fazit**

Mit der Bearbeitung der Thematik konnte ich feststellen, dass sich meine Erwartungen an den Anspruch des Themas realisiert haben. Sozialmanagement, das Management sozialer Organisationen im Kontext wirtschaftlich-politischer und gesellschaftlicher Bedingungen ist ein sehr interessantes aber auch komplexes Thema. Bereits einzelne Inhalte sind so umfangreich, dass sie als separates Thema favorisiert werden könnten und den Umfang einer MA erreichen. Aus diesem Grund wählte ich die für mich wichtigen inhaltlichen Segmente und Literatur, die für mein Forschungsanliegen der MA von Bedeutung sind. Ich gewann für mich die Erkenntnisse, die zur Beantwortung der Fragen und Bestätigung der Hypothesen führten.

Professionalität im Führungsverhalten ist eine wichtige Voraussetzung, um Organisationen Sozialer Arbeit erfolgreich führen zu können. Es werden in einer Zeit moderner Managements hohe Anforderungen an das Führungsverhalten der Führungskraft gestellt. Es bedarf als Grundvoraussetzung eines neuen Verständnisses von Führung und Organisation. Darauf aufbauend entwickelt die Führungskraft neue Führungskompetenzen, die aber keinesfalls die traditionellen ersetzen, sondern ergänzen. In der Anwendung der klassischen und neuen Kompetenzen entwickelt sich die Führungskraft zur Führungspersönlichkeit und identifiziert sich mit Rollen, die in ihrer Position notwendig sind. Dabei vertritt sie Grundsätze (Resultatorientierung, Nutzung von Stärken, Vertrauensaufbau, usw.), um die Aufgaben in und von Organisationen mit den entsprechenden Instrumenten (Budgetierung, Personalentwicklungsgespräche, Zielvereinbarungen,...), zu erfüllen. Ein breites Spektrum an Managementaufgaben beinhaltet dies. Die sich abzeichnende Komplexität und wirtschaftlich - politische gesellschaftliche Bedingungen stellen die Führungskraft vor sehr hohe Herausforderungen.

Professionelles Führungsverhalten im sozialen Bereich ist nicht nur gefragt, um den Rückgang öffentlicher Zuwendungen zu kompensieren und neue Antworten für komplexe Problemlagen zu entwickeln, auch wenn die zentrale Herausforderung für das Non-Profit-Management die Integration wirtschaftlicher und fachlich-ideeller Ziele, Werte und Konzepte ist. Soziale Arbeit hat immer mit Personen und sozialen Systemen, nicht mit Maschinen oder Zahlen zu tun. Ihre Handlungen, Ziele und Wirkungen sind komplex und nicht trivial. Ihre Nachweispflicht gegenüber Klienten und der Öffentlichkeit ist nicht rein buchhalterisch zu verstehen, sondern reflexiv und ethisch zu verankern. Soziale Arbeit sollte nicht unbesehen betriebswirtschaftliche Managementtechniken in ihre Alltagspraxis integrieren, sondern eine bewusste und kritische Auswahl treffen. Erfolgreiches Leiten und Steuern einer sozialen Organisation umfasst im Management nicht nur Produktorientierung, sondern auch Werte, Visionen, Zufriedenheit der Mitarbeiter und des Klientel sowie ein gemeinsames Lernen und Gestalten. In diesen Prozessen qualifiziert sich die Führungskraft selbst stetig weiter. Darin besteht für sie eine zentrale Aufgabe. Die Führungskraft verfügt über fachübergreifendes Wissen und steht so als Experte den Organisationsmitgliedern und der Klientel kompetent sowie unterstützend zur Seite.

Das gewaltige Pensum an Aufgaben in und von Organisation wird für die Führungskraft überschaubarer und „einfacher“, wenn sie Bemühungen zur Reduktion der Komplexität anstrebt und kompetente Berater zur Unterstützung einbezieht. Sie benötigt dafür die Fähigkeiten der Partizipation, Delegation und Kommunikation im besonderen Maß und muss sich an ihre Grundsätze halten.

Aus den Erkenntnissen, die ich im Rahmen meines Forschungsanliegens gewinnen konnte, fand ich Antworten auf die einleitenden Fragen und kann die von mir anfangs aufgestellten Hypothesen bestätigen.

Für die Führung von Organisationen Sozialer Arbeit der Kinder- und Jugendhilfe in freier Trägerschaft bedarf es dringend professioneller Führungskräfte, die den heutigen Erwartungen in der Arbeits-, Wirtschafts- und Sozialwelt gerecht werden und sich vor dem Hintergrund gesellschaftlicher, wirtschaftlich-politischer Veränderung stark für den Status Sozialer Arbeit, das Management

des Sozialen in der Gesellschaft einsetzen. Erste Schritte dafür sind mit der Etablierung der Studiengänge Soziale Arbeit, Sozialmanagement, der Ausrichtung an internationalen Standards getan. Diesen müssen noch viele weitere folgen, damit eine gebührende Würdigung und Notwendigkeit der wichtigen und verantwortungsvollen Arbeit erfolgt.

Wie professionelle Führung aussehen sollte wurde theoretisch vielseitig untermauert. Führungskräften die offen für Neues sind werden an den theoretischen Erkenntnissen anknüpfen, sie in der Praxis umsetzen. Dennoch gibt es eine „Dunkelziffer“, die sich aus verschiedenen Gründen nicht mit dem Management, -konzepten und -kompetenzen der neuen Zeit identifizieren kann. Angst vor Veränderungen, eingefahrene Prozessabläufe, „Betriebsblindheit“, zu wenig Wissen, Unsicherheit bis zur Inkompetenz können Ursachen sein.

Mit einem kurzen Blick auf meine eigene Berufspraxis kann ich bestätigen, dass es noch nicht allen Führungskräften gelingt, die neuen Managementkompetenzen anzuwenden. Sie „stecken“ sehr oft in einem Führungsdilemmata, einem „Kampf“, den sie ausfechten müssen. In Anlehnung an Neuberger sollten sie in Vorschriften, Routinen und Ritualen entlastende Wirkung sehen und darauf bauen vs. ständig zum Mitdenken, zur Reflexion, Verbesserung und dem Reagieren auf schwache Signale auffordern. Sie möchten den Mitarbeitern mit Freundlichkeit und Sensibilität begegnen vs. Distanz halten, formal und „unpersönlich“ sein und sich „hart“ durchsetzen. Sie müssen auf den Einzelfall eingehen, Besonderheiten und Ausnahmen respektieren vs. der Gleichbehandlung aller. Die bestehende Ordnung sollen sie aufrechterhalten vs. Innovationen und Fortentwicklung fördern. Sie erwarten Selbständigkeit, Eigeninitiative vs. „Folgsamkeit“ und Vorschriftentreue der Mitarbeiter. Sie wollen selbst durch „Exzellenz“ hervorragen vs. ein Teammitglied sein. Sie müssen schnell entscheiden und entschlossen handeln vs. geschehen lassen, abwarten können, Selbstorganisation zulassen. Sie möchten den Mitarbeitern Vertrauen entgegen bringen, sie zu Akteuren befähigen vs. alles selbst im Griff und unter Kontrolle zu haben (vgl. Neuberger in: Kieser, Reber, Wunderer 1995: Sp. 536). Aus dieser Perspektive bringe ich

Führungskräften meine Hochachtung entgegen, die die Kraft aufbringen sich täglich diesem Spagat zu stellen.

Auf Widersprüche zwischen neuen Theorien und der Praxis weisen Autoren explizit hin. Im Konzept der Neuen Steuerung sehen Wissenschaftler kritische Ansatzpunkte. Sie schätzen ein, dass der Wille, mit fehlenden Mitteln in öffentlichen Haushalten Instrumente der Verwaltungsmodernisierung zu favorisieren erwähnenswert ist, jedoch auf diese Weise keine grundlegenden Innovationen der Leistungsgestaltung zum Anschub bringt (vgl. Marquard in: Otto, Thiersch 2011: 806 ff.).

Malik merkt kritisch an, dass die Methode Budgetierung leider bei der Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter völlig vernachlässigt wird. So wichtig wie auch alle anderen Dinge sein mögen, die den Leuten in der Einarbeitungszeit vermittelt werden, die Budgetierung ist von wesentlicher Bedeutung für das Verstehen der Prozessabläufe in der Organisation (vgl. Malik 2006: 336).

Folgende abschließenden Erkenntnisse beenden die Arbeit:

**Die Führungskraft kann bei ihren Mitarbeitern nur das „entzünden“, was selbst in ihr „brennt“. Es gibt keinen Führungsstil, kein Führungsverhalten, das wie eine Videokassette abgespielt werden kann. Ebenso wenig gibt es die Führungspersönlichkeit, die Fähigkeiten in der Form aufweist, bei denen sich die Leistungssteigerung der Mitarbeiter gar nicht mehr einschränken lässt. Was es gibt, sind teils kritische Aufgaben, um die eine Führungskraft nicht herum kommt. Jenen muss sie sich stellen und über Handlungsoptionen und Kompetenzen verfügen, um die Organisation erfolgreich zu führen und die Qualität der zu erbringenden Leistungen und den Wert der Organisation zu steigern.**

## Anhang

### Organisationskultur

Für diesen Begriff hält die Wissenschaft unterschiedliche Abstraktionen bereit. Auch hier der Historie und den Entwicklungen von Organisationen zugrunde liegend. So zitiert Schein: „Die Kultur einer Organisation ist das Muster von Grundannahmen, die eine gegebene Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, als sie mit ihren Problemen von externer Anpassung und interner Integration zurechtkommen lernte“ (Schein 1983: in: Bate 1997: 22ff.).

Die Anthropologie sieht in Kultur ein Synonym, das als Organisation verstanden werden soll, d.h. Organisationen sind Kulturen und diese sind auf eine spezifische Art und Weise zu betrachten und zu verstehen. Sie sei ein Paradigma, eine Sichtweise, die der Deutung organisatorischer Lebensprozesse dient (vgl. Sheldon 1980: in: Bate 1997: 22). In den zeitigen 80er Jahren kam der Kulturbegriff auf, populär und einflussreich, konnte dennoch den traditionellen Begriff Organisation nicht ersetzen. Kultur und Organisation sollten als nebeneinander bestehende Begriffe verstanden werden, dabei bekam Kultur als Bestandteil einer Organisation den sekundären Rang (vgl. Bate 1997: 23).

Ein bedeutungs- und wissensorientierter Kulturbegriff ist den modernen Kulturtheorien angemessen. Jener, der auf die Deutungen und Wahrnehmungen sowie Beurteilungen gerichtet ist, die den Sinn und die Bedeutung der Handlungen von Menschen hervorheben (vgl. Ehlert, Funk, Stecklina 2011: 253). So sieht auch Grunwald die Organisationskultur als „ein Sinn und Orientierung stiftendes, sozial konstruiertes, implizites, selbstverständliches und kollektives Phänomen, das das Handeln in einer Organisation prägt und bis zu einem gewissen Grad vereinheitlicht“ (Grunwald 2008 b: 745 in: Wöhrle 2012 a: 44), aber sich der Zeit angepasst auch verändert (vgl. Wöhrle 2012 a: 44).

## Organisationstheorien

Auslegungen des Dudens beinhalten, dass Theorie zur Erklärung des Systems wissenschaftlich begründeter Aussagen dient (vgl. Dudenredaktion 2001: 992). So entspricht es auch der Realität, dass sich eine Vielzahl von Wissenschaften mit Organisationstheorien befasst. In diesen Theorien spiegeln sich Hintergründe zum Entstehen von Organisationen wider, denn der Zeitgeist taucht auch in Organisationstheorien auf, sowie die organisationstheoretischen Ansätzen, die sich auf verschiedene Weise der Klärung nähern. Ausgehen kann man davon, dass jede Organisationstheorie eine eigene Perspektive zur Organisation hat, mit ihrem Menschenbild als Basis. In Aussagen zur neuen Organisationslehre beziehen sich Otto und Thiersch auf Theorien von Grunwald der die Differenzierung der organisationstheoretischen Ansätze nach Schreyögg in die organisationstheoretischen Ansätze in die klassische und die neoklassische Organisationstheorie sowie dem **Ensemble moderner Ansätze** vornimmt. Zum Ensemble moderner Ansätze gehört der Human-Ressourcen-Ansatz, der Strukturalistische Ansatz, die Organisatorische Entscheidungsforschung, die Mikroökonomische Organisationsanalyse, die Systemtheoretischen Ansätze und die Theorieansätze der Postmoderne. Zur **klassischen Organisationstheorie** zählen der Bürokratie-Ansatz, der Administrativ Ansatz und der Arbeitswissenschaftliche-Ansatz. Die **neoklassische Organisationstheorie** beinhaltet den Human-Relations-Ansatz und die Anreiz-Beitrags-Theorie (Schreyögg 2008: 25 ff., 2004: 1070 ff. in: Grunwald, in: Otto, Thiersch 2011:1037 ff.).

Grunwald vertritt in Otto; Thiersch die Theorien von Bea, Göbel, Vahs, Balog und Türk (Bea; Göbel 2006: 2ff., Vahs 2007: 16 ff., Balog 2008: 276 ff., Türk 2008 338 ff. in: Otto, Thiersch 2011: 1038 ), dass eine Konkretisierung der Ansätze der genannten Organisationstheorien und ihre Spezifika durch die Analyse der Organisationsbegriffe „**prozessorientiert, instrumentell und institutionell**“ erfolgen kann (vgl. Grunwald in: Otto, Thiersch 2011 1038): Alle drei Begriffe beinhalten ihr eigenes Bild, ihre eigene Perspektive zum Phänomen – Organisation. So definiert Grunwald den **prozessorientierten** nach Türk (Türk 1992: 1633 in: Otto, Thiersch 2011: 1038), der darunter eine

zielorientierte Strukturierung von Ganzheiten in Organisationen versteht, von Organisatoren der Leitungsebene entwickelt. Eine verbindliche Ordnung wird vorgegeben. Der **instrumentelle** sieht das Ergebnis, die Struktur und Ordnung in der Organisation, entstanden durch den Prozess des Organisierens, ist eng mit der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre verbunden (vgl. Grunwald, Steinbacher 2007: 54 ff., Grunwald 2008: 467 – 483, Grunwald 2009b: 89 in: Otto, Thiersch 2011: 1038). Für die heute neue Organisationslehre, ist der **institutionelle** bedeutsam, da er das ganze soziale Gebilde im Blick hat, mit seinen formalen und informalen Elementen, d.h. mit den Merkmalen der spezifischen Zweckorientierung, geregelter Arbeitsteilung und konstanter Grenzen einer Organisation, definiert Grunwald nach Schreyögg und Preisendörfer (vgl. Schreyögg 2008: 9 ff., Preisendörfer 2005: 58ff. in: Otto, Thiersch 2011: 1038ff.). Er betont auch, dass nach der Theorie von Kieser und Walgenbach Organisationen nach der neuen Organisationslehre nicht nur durch einen einzigen Zweck geprägt sind, sondern mehrere Ziele verfolgen können die nicht immer stimmig sein müssen (vgl. Kieser, Walgenbach 2007: 17 ff. in: Grunwald: in: Otto, Thiersch 2011: 1039).

### **Nonprofit-Organisation**

Der Begriff Nonprofit-Organisation, Abkürzung NPO, ist oft Gegenstand des Sozialmanagement und sein besonderes Merkmal. Das Fehlen von Gewinnorientierung steht im Fokus dieses Organisationstypus. Darin unterscheidet er sich von gewerblichen Unternehmen. Non-Profit-Organisationen dienen gemeinnützigen sozialen, kulturellen oder wissenschaftlichen Zielen. Diese sind in einer Satzung festgelegt. Sollten NPO dennoch Gewinne erzielen, die in diesem Fall als Überschüsse bezeichnet werden, dann dürfen diese nach dem Recht der Gemeinnützigkeit nicht für private Zwecke, d.h. nicht außerhalb ihres Sachziels verwendet werden, oder an jene verteilt werden, die die Hauptkontrolle über das Handeln der Organisation haben, an die Eigentümer, Manager oder Führer von Organisationen. Die Unterscheidung zum gewerblichen Unternehmen liegt also zum einen darin, dass im Mittelpunkt des Organisationshandelns nicht die Gewinnerzielung als primärer Zweck steht, der zentrale Erfolgsmaßstab nicht

daran gemessen wird. Desweiteren werden erzielte Überschüsse zum verbesserten Erreichen des Sachziels verwandt. Im Management von NOP geht es explizit um die spezifischen Aspekte des Gestaltens eines Organisationstypus. Aufgrund entfallener Gewinne, müssen Nonprofit-Organisationen andere Erfolgsparameter zur Steuerung ihrer Organisation einbringen, was Auswirkungen auf das ganze Management dieser Organisationen hat. (vgl. Merchel 2009: 33 ff.).

„Als NPO... werden alle diejenigen Organisationen bezeichnet, die

- a) eine formale Organisationsstruktur haben,
- b) organisatorisch unabhängig vom Staat agieren,
- c) Gewinnziele nicht zur Einkommenserzielung verfolgen,
- d) in ihrem Management autonom sind,
- e) zu einem gewissen Grad von freiwilligen Beiträgen getragen werden“  
(Arnold 2003 a: in: Merchel 2009: 35).“

Nonprofit-Organisationen nehmen in frei-gemeinnütziger oder privat-gewerblicher Trägerschaft, die ergänzend zu Staat und Markt bestimmte Zwecke der Bedarfsdeckung, Förderung oder Interessenvertretung bzw. Beeinflussung (Sachzieldominanz) für ihre Mitglieder oder Dritte wahr. Ihre Leitungsorgane können gewählt oder, wie bei Stiftungen, durch bestimmte Personen oder Institutionen berufen werden. Oft werden sie in ihrer Arbeit von freiwilligen Helfern unterstützt. In Deutschland wird die Gemeinnützigkeit im Rahmen eines staatlichen Anerkennungsverfahrens bei Beantragung von Gemeinnützigkeitsstatus auf Plausibilität überprüft. Zuständig ist in der Regel das Finanzamt, bei dem eine Befreiung von der Körperschaftssteuer beantragt wird. Der Steuerbescheid dient gleichzeitig als Nachweis der Gemeinnützigkeit und ist Grundlage zur Ausstellung von steuermindernden Zuwendungsbescheinigungen. Typische Rechtsformen von Nonprofit-



Organisationen sind die gemeinnützige GmbH, die gemeinnützige Aktiengesellschaft und der eingetragene Verein.

Als ein wichtiger wirtschaftlicher Faktor kommt ihr in Deutschland eine wachsende Bedeutung zuteil, die nicht zuletzt durch den Zuwachs in den neuen Bundesländern darauf schließen lässt, dass sie zur Bewältigung von Umbruchsituationen gut geeignet ist (vgl. Wöhrle 2003: 94).

### **Managementkonzepte**

Auch bei diesem Wortkonstrukt, zusammengesetzt aus Management und Konzept, zunächst eine Klärungsdefinition zum Begriff „Konzept“. „Konzepte sind allgemeine theorie- und wertgeleitete Handlungsentwürfe, die für die Zielformulierungen, Zielgruppenbestimmungen und Methoden bestimmend sind“ (Gehrmann, Müller 2006: 104). „Ein „Konzept ist [...] vom Wortsprung her ein Entwurf, eine erste Fassung, ein **formuliertes Gedankengerüst zur Realisierung** von etwas. [...] können damit die bestimmten Wege, also Vorgehensweisen bezeichnet werden, die einen mehr oder weniger umfassenden Anspruch an ein gutes Management erheben. [...] . In das Konzept einbezogen werden in der Regel Vorstellungen einer bestimmten Organisationsstruktur, eines bestimmten Führungsverständnisses, bestimmter Managementinstrumente und –tools. Bei generell angelegten Konzepten werden mehr theoretische Bezüge z.B. zu Organisationstheorien, zu Führungsstilen und Organisationskultur einbezogen“ (Wöhrle 2012 a: 12).

Managementkonzepte geben in ihrer Theorie, die den Hintergrund für die Konzepte stellt, Antwort auf die jeweiligen objektiven Anforderungen der verschiedenen Epochen, was als Reaktionsversuch auf die sich ergebenden Herausforderungen gewertet werden kann (vgl. Wöhrle 2012 a: 9). Mit dieser Aussage wird deutlich, dass es eine Vielzahl von Managementkonzepten geben muss, da jede Epoche ihre neuen objektiven Anforderungen stellt.

## **Managementinstrumente**

Mit eigenen Worten beschrieben und aus voran gegangenen Studien zu anderen Begrifflichkeiten ableitend sind Managementinstrumente, im Englischen auch tools, Hilfsmittel oder Werkzeuge sind, die sich das Management zu Eigen macht, um die Steuerungs- und Führungsaufgaben in arbeitsteiligen Organisationen zu bewältigen. Sie sind darauf ausgerichtet, bestimmte Ziele zu erreichen und bilden eine Verknüpfung zwischen Ergebnissen, bzw. Zielen und Vorgehensweisen in Konzepten fest gehalten. Eine Bestätigung meiner Ableitungen finde ich in Wöhrles Beschreibung zum Begriff. „Managementinstrumente sind [...] von den Konzepten eindeutig abgrenzbar als die Methoden, das Handwerkszeug, das eingesetzt wird, um die Konzepte und Strategien zu unterfüttern. Der Plan und damit die Zielrichtung, wie das Instrument einzusetzen ist, werden durch die Konzepte und Strategie vorgegeben“ (Wöhrle 2012 a: 12 ff.).

## Literaturverzeichnis

**Aigner**, Gottfried 1992: Mitarbeiter richtig motivieren. Mehr leisten durch mehr Wissen. Düsseldorf, Wien: Econ Taschenbuch Verlag.

**Arnold**, Ulli, 2003 a: Typologie sozialwirtschaftlicher Organisationen. In: ders./**Maelicke**, Bernd (Hrsg.): 193 – 204. Nomos Verlag Baden Baden.

**Beathge**, Martin; **Arends**, L. 2011: Feasibility Study VET-LSA. A Comparative of Occupational Profiles and VET Programmes in 8 European Countries – International Report.

**Bate**, Paul 1997: Aus dem Engl. Von Beckmann, Gerhard 1997. Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur. Gerling Akademie Verlag GmbH.

**Baumgarten**, Reinhard 1977: Führungsstile und Führungstechniken. Berlin, New York: de Gruyter Verlag.

**Becker**, Horst; **Langosch**, Ingo. 1990: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 3., unveränderte Aufl., Stuttgart.

**Becker**, Horst; **Langosch**, Ingo. 2002: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 5., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart.

**Bisani**, Fritz 1995: Personalwesen und Personalführung. Der State of the Art der betrieblichen Personalarbeit. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Boskamp**, Peter; **Knapp**, Rudolf (Hrsg.) 1996: Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz. Luchterhand Verlag GmbH Neuwied, Kriftel, Berlin.

**Börnecke**, Dirk (Hrsg.) 2005: Basiswissen für Führungskräfte. Recht und Finanzen Organisation, Strategie, Personal Marketing und Selbstmanagement. 4. überarbeitete und erweiterte. Aufl., Verlag: Publicis Corporate Publishing, Erlangen.

**Dewe**, Bernd; **Otto**, Hans-Uwe 2010: Reflexive Sozialpädagogik. Grundstrukturen eines neuen Typs dienstleistungsorientierten Professionshandelns. In: Thole, Werner (Hrsg.) 2005: Grundriss soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 2. überarbeitete und aktualisierte Aufl., VS Verlag Wiesbaden, 179 – 198.

**Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge** 2011: Fachlexikon der sozialen Arbeit. 7., völlig überarbeitete. und aktual. Aufl. Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden.

**Dudenredaktion** 2001: Duden. Das Fremdwörterbuch. 7., neu bearbeitete und erweiterte. Aufl., Dudenverlag Mannheim Leipzig Wien Zürich.

**Ehlert**, Gudrun; **Funk**, Heide; **Stecklina**, Gerd 2011: Wörterbuch Soziale Arbeit und Geschlecht. Juventa Verlag Weinheim München.

**Erpenbeck**, John.; **Sauer**, Johannes 2000: Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.) 289 – 337 Waxmann Verlag Münster.

**Gebert**, Diether 2004: Organisationsentwicklung. In: Schuler, Heinz (Hrsg.) Lehrbuch Organisationspsychologie. 3. Vollständig überarbeitete und ergänzte Aufl. 601 – 616 Hans Huber Verlag Bern.

**Gehrmann**, Gerd; **Müller**, Klaus D. 2006: Management in sozialen Organisationen. Handbuch für die Praxis Sozialer Arbeit. 4., neu bearbeitete und ergänzte Auflage, Walhalla Fachverlag.

**Geißler**, Harald 1995: Grundlagen des Organisationslernens. 2.Aufl., Weinheim.

**Graf, Pedro** 1996: Konzeptentwicklung. Management Professionelle Personalarbeit und Organisationsentwicklung. 2.überab. Aufl., Prof. Dr. Jürgen Sandmann Verlag.

**Grunwald, Klaus; Thiersch, Hans** (Hrsg.) 2008a: Manageriale Organisationsgestaltung im Kontext einer Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit. 375-402 Juventa Verlag.

**Grunwald, Klaus** 2001: Neugestaltung der freien Wohlfahrtspflege. Management des organisationalen Wandels und die Ziele der Sozialen Arbeit. Juventa Verlag Weinheim München.

**Grunwald, Klaus; Steinbacher, Elke** 2007: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen. Grundlagen der Praxismethoden. Juventa Verlag Weinheim München.

**Grunwald, Klaus** 2008 b: Qualitätsentwicklung als Herausforderung eines professionell sozialpädagogischen Handelns im Kontext einer Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit. In: Grunwald Klaus, Thiersch, Hans (Hrsg.) 467 – 483.

**Grunwald, Klaus** (Hrsg.) 2009 a: Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme. Schneider Verlag Hohengehren Baltmannsweiler.

**Grunwald, Klaus** (Hrsg.) 2009 b: Zum Management von Einrichtungen der Sozialen Arbeit unter organisationssoziologischer Perspektive. 85 – 138, Schneider Verlag Hohengehren Baltmannsweiler.

**Grunwald, Klaus** 2011: Entwicklungsorientiertes Management als Konzept für Organisationsgestaltung und Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialwirtschaft. In: Wöhrle Arnim (Hrsg.): Theorie des Sozialmanagements. Ziel, München (im Erscheinen).

**Habermas, Jürgen** 1968: Technik und Wissenschaft als Ideologie. Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main

**Heiser**, Hermann C. 1964: Budgetierung. Grundsätze und Praxis der betriebswirtschaftlichen Planung. Verlag Walter de Gruyter Berlin.

**Hoefert**, Hans-Wolfgang: Zur Qualifizierung von Fachkräften des Sozialwesens für Führungs- und Managementtätigkeiten, S.183 ff. in: Lewkowicz 1991.

**Jetter**, Frank; **Skrotzki**, Rainer 2005: Führungskompetenz. Die Führungskraft als Vorbild, Manager, Koordinator, Macher, Teamentwickler, Coach, Experte und zugleich Lernender. Walhalla Fachverlag.

**Kieser**, Alfred; **Ebers**, Mark (Hrsg.) 2006: Organisationstheorien. 6. erweiterte Aufl. Kohlhammer Verlag Stuttgart.

**Kieser**, Alfred; **Walgenbach** Peter 2007: Organisation. 5. überarbeitete Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

**Kreft**, Dieter; **Mielenz**, Ingrid (Hrsg.) 2008: Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6., überarbeitete und aktualisierte Aufl. Juventa Verlag Weinheim München.

**Küpper**, Willi; **Ortmann**, Günther (Hrsg.) 1992: Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2. durchgesehene Aufl. Westdeutscher Verlag Opladen.

**Lotmar**, Paula; **Tondeur**, Edmond 1999: Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln. 6. unveränderte. Aufl., Paul Haupt Verlag Bern Stuttgart Wien.

**Luhmann**, Niklas 1991: Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, 4. Aufl. Suhrkamp Verlag Frankfurt a. M.

**Luhmann**, Niklas 2005: Struktureller Wandel. Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution. In: Jäger, Wieland; Schimank, Uwe (Hrsg.) 409 – 450 Wiesbaden.

**Luhmann**, Niklas 2006: Organisation und Entscheidung. 2. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

**Lung**, Helmut 1998: Nonprofit-Management. Führen, Verwalten ISO 9000. Ernst Reinhard Verlag München Basel.

**Malik**, Fredmund 2006: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus Verlag Frankfurt / New York.

**Matys** Thomas. 2006. Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen. Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik. VS Verlag Wiesbaden.

**Merchel**, Joachim 2005: Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Juventa Verlag Weinheim München.

**Merchel**, Joachim 2009: Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 3. überarbeitete Aufl., Juventa Verlag Weinheim München.

**Merchel**, Joachim 2010: Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Ernst Reinhardt Verlag München Basel.

**Merchel**, Joachim; **Schrapp**, Christian 1996: Neue Steuerung. Votum Verlag Münster.

**Müller-Schöll**, Axel 1993: Das Konzept „Sozialmanagement“ als Grundlage der Befähigung zur Organisationsentwicklung. In: Schönig, Wolfgang; Brunner, Ewald. J. (Hrsg.)1993: Organisationen beraten – Impulse für Theorie und Praxis.18 – 160: Lambertus Verlag Freiburg.

**Münchmeier**, Richard 1981: Zugänge zur Geschichte der Sozialarbeit. Juventa Verlag Weinheim München.

**Neuberger**, Oswald 1995: Führungsdilemmata. In: Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf (Hrsg.) 1995: Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

**Neuberger**, Oswald 2006: Mikropolitik und Moral in Organisationen. 2., völlig neu bearbeitete Aufl. Lucius & Lucius Verlag Stuttgart.

**Ortmann**, Georg; **Sydow**, Jörg; **Türk**, Klaus 1997: Organisation, Strukturation, Geschlecht. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: Ortmann, Georg; Sydow, J; Türk, Klaus (Hrsg.) Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. 15 – 34 Westdeutscher Verlag Opladen.

**Otto**, Hans-Uwe; **Thiersch**, Hans (Hrsg.) 2011: Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 4., völlig neu bearbeitete Aufl. Ernst Reinhardt Verlag München Basel.

**Pedler**, Mike; **Burgoyne**, John; **Boydell**, Tom: 1994: Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen – Wettbewerbsvorteile sichern. Campus Verlag Frankfurt New York.

**Preisendörfer**, Peter 2005: Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. VS Verlag Wiesbaden

**Reber**, Gerhard: Lernen, organisationales, in: **Frese**, Erich. (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation. 1992: 3.Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart.

**Sattelberger**, Thomas (Hrsg.) 1991: Die lernende Organisation. Gabler Verlag Wiesbaden.

**Schein**, Edgar H. 1995: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Campus Verlag Frankfurt / New York.

**Schreyögg**, Georg 2008: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 5., vollständige überarbeitete und erweiterte Aufl. Gabler Verlag Wiesbaden.



**Schreyögg**, Georg 2004: Organisationstheorie. In: Schreyögg, Georg; Werder, Axel v. (Hrsg.), 1069-1088.

**Schwarz**, Gotthart 1994: Sozialmanagement. München.

**Sheldon**, Alan 1980: Organizational paradigms: a theory of organizational change. Organizational Dynamics, Winter 61 – 80.

**Steinmann**, Horst; **Schreyögg**, Georg; 2000: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 5. Aufl. Gabler Verlag Wiesbaden.

**Steinmann**, Horst; **Schreyögg**, Georg; 2005: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 6. Aufl. Gabler Verlag Wiesbaden.

**Türk**, Klaus 1992: Organisationssoziologie. In: Frese Erich (Hrsg.) 1992: Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Schaeffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

**Türk**, Klaus 2004: Neoinstitutionalistische Ansätze. In Schreyögg, Georg; Werder, Axel (Hrsg.) 923 – 931 Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

**Thiersch**, Hans (Hrsg.) 2011 in: Otto, Thiersch (Hrsg.) 2011: Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 4., völlig neu bearbeitete Aufl. Ernst Reinhardt Verlag München Basel.

**Ulrich**, Hans; **Fluri**, Edgar 1992: Management. 6. Aufl. Bern Stuttgart.

**Wagner**, Rainer H. (Hrsg.) 1994: Praxis der Veränderung in Organisationen: Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können. 2. Aufl., Göttingen Bern Toronto Seattle.

**Walter**, Henry 1998: Handbuch Führung. Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. Symptome – Ursachen – Problemlösungen. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.

**Wiesner** (Hrsg.), Reinhard; **Mörsberger**, Thomas; **Oberloskamp**, Helga; **Struck**, Jutta 2000: SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe. 2. Völlig überarbeitete. Aufl. C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung München.

**Willke**, Helmut 1993: Systemtheorie: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 4. Aufl. Fischer (UTB) Stuttgart, Jena.

**Willke**, Helmut 1996: Systemtheorie, Band 1. 5. Aufl. Stuttgart.

**Willke**, Helmut 1997: Supervision des Staates. Frankfurt.

**Willke**, Helmut 2001: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. 3. Aufl. Stuttgart.

**Wöhrle**, Armin 2003: Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft. Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden.

**Wöhrle**, Armin 2005: Den Wandel managen. Organisationen analysieren und entwickeln. 1. Aufl. Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden.

## **Weitere Literaturangaben**

### **Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGST)**

Berichte: 12/1991, 19/1992, 5/1993, 6/1993 Köln.

**Wöhrle**, Armin 2001: Studienbrief 2 – 020 – 1102: Organisationswandel als Kulturwandel. Organisationen zwischen ratlosem Stillstand und Wandel oder das Eigenleben von Organisationen. 1. Aufl. Fernstudienagentur des Fachhochschul-Fernstudienverbundes der Länder Berlin, Brandenburg, Mecklenburg Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, mit Sitz an der FHTW Berlin.

**Wöhrle**, Armin 2012 a: Studienbrief 2 – 020 – 1401: Managementkonzepte für die Sozialwirtschaft. Führen im Zeichen des Organisationswandels und neuer Steuerungskonzepte. 1. Aufl. Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning.

**Wöhrle**, Armin 2012 b: Studienbrief 2 – 020 – 1001: Was ist eine Organisation? Organisation und Management. 2. Aufl. Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning.

## Abbildungsverzeichnis

### Abbildung Quelle

- 1        **Wöhrle**, Armin 2012: STB 2 – 020 – 1401: 9  
Managementkonzepte für die Sozialwirtschaft. Führen im  
Zeichen des Organisationswandels und neuer  
Steuerungskonzepte. 1. Aufl. Service-Agentur des  
Hochschulverbundes Distance Learning.
  
- 2        **Wöhrle**, Armin 2001: STB 2 – 020 – 1102: 29  
Organisationswandel als Kulturwandel. Organisationen  
zwischen ratlosem Stillstand und Wandel oder das Eigenleben  
von Organisationen. 1. Aufl. Fernstudienagentur des  
Fachhochschul-Fernstudienverbundes der Länder Berlin,  
Brandenburg, Mecklenburg Vorpommern, Sachsen, Sachsen-  
Anhalt und Thüringen, mit Sitz an der FHTW Berlin.
  
- 3        **Wöhrle**, Armin 2001: STB 2 – 020 – 1102: 31  
Organisationswandel als Kulturwandel. Organisationen  
zwischen ratlosem Stillstand und Wandel oder das Eigenleben  
von Organisationen. 1. Aufl. Fernstudienagentur des  
Fachhochschul-Fernstudienverbundes der Länder Berlin,  
Brandenburg, Mecklenburg Vorpommern, Sachsen, Sachsen-  
Anhalt und Thüringen, mit Sitz an der FHTW Berlin.
  
- 4        **Merchel**, Joachim 2009: 129 Sozialmanagement. Eine  
Einführung in Hintergründe, Anforderungen und  
Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen  
der Sozialen Arbeit. 3. überarbeitete Aufl., Juventa Verlag  
Weinheim München.

## Abkürzungsverzeichnis

### Abkürzung    Bedeutung

bzw.	beziehungsweise
SGB	Sozialgesetzbuch
§	Paragraph
MA	Masterarbeit
NSM	Neues Steuerungsmodell
Abs.	Absatz
Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
STB	Studienbrief
Hrsg.	Herausgeber
ff.	folgende
S.	Seite
s.	Siehe
Sp.	Spalte
z. T.	zum Teil
zit.	zitieren
lat.-frz.	lateinisch-französisch
o. g.	oben genannt
z. B.	zum Beispiel
d. h.	das heißt
u. a.	unter anderem
ebd.	ebenda
vgl.	vergleiche
evtl.	eventuell
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

**Erklärung zur selbständigen Anfertigung der Arbeit**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Dresden, 21.08.2013

Gabriele Bittmann